

Tartu Ülikool

Sotsiaal- ja haridusteaduskond

Haridusteaduste instituut

Hariduskorralduse õppekava

Heidi Uustalu

KOOLIJUHI TÖÖSTRESS NING SELLE SEOS TÖÖKOORMUSEGA EESTI  
ÜLDHARIDUSKOOLOIDE DIREKTORITE HINNANGUL

magistritöö

Juhendaja: Hasso Kukemelk (PhD)

Läbiv pealkiri: Töökoormus ja tööstress

KAITSMISELE LUBATUD

Juhendaja: Hasso Kukemelk (PhD)

.....

(allkiri ja kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Merle Taimalu (PhD)

.....

(allkiri ja kuupäev)

Tartu 2015

## Sisukord

|   |    |
|---|----|
| Sissejuhatus.....   | 3  |
| 1. Uurimuse teoreetilised lähtekohad.....                     | 5  |
| 1.1. Töökoormus .....   | 5  |
| 1.1.1. Koolijuhi ülesanded ja vastutusalad. ....              | 6  |
| 1.1.2. Ületunnitöö. ....                                      | 8  |
| 1.2. Tööstress .....  | 9  |
| 1.2.1. Tööstressi põhjused organisatsioonis.....              | 10 |
| 1.2.2. Koolijuhi tööstressi põhjustavad tegurid. ....         | 13 |
| 1.2.3. Toimetulek tööstressiga. ....                          | 15 |
| 1.3. Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused .....               | 17 |
| 2. Metoodika .....  | 18 |
| 2.1. Valim .....  | 19 |
| 2.2. Mõõtevahendid .....                                      | 21 |
| 2.3. Protseduur .....   | 22 |
| 2.4. Andmetöötlusmeetodid.....                                | 23 |
| 3. Tulemused.....   | 23 |
| 4. Arutelu .....  | 30 |
| 4.1. Töö piirangud ja võimalikud edasised uurimissuunad ..... | 33 |
| 4.2. Töö praktiline väärtus ja ettepanekud .....              | 33 |
| Kokkuvõte.....  | 33 |
| Summary.....  | 34 |
| Tänuõnad .....  | 35 |
| Autorluse kinnitus.....                                       | 35 |
| Kasutatud kirjandus .....                                     | 36 |
| Lisa 1. Mõõteinstrument .....                                 | 41 |

## Sissejuhatus

OECD esimese TALIS-e uuringu järgi on koolijuhtimine praegu kogu maailmas hariduspoliitiliselt prioriteetne teema, ootused õppeasutuse juhi tegevusele ja nõudlikkus tema ettevalmistuse suhtes on suurenenud (Vooremäe, 2009). Ka teine TALIS-e uuring (2013) kinnitab, et koolijuhtidele esitatavad nõudmised on oluliselt suuremad kui kunagi varem (Übius, Kall, Loogma, & Ümarik, 2014). Kui võtta võrdluseks Belasco ja Stayeri esitatava piisonikarja (juht) ja haneparve (liider) mudel, siis võib öelda, et maailm liigub pigem haneparve juhtimismudeli poole, kus juhtimine on tiimitöö ja meeskonnaliikmed on kõik valmis võtma vajaliku rolli, sh ka liidri oma, ja liider on valmis andma vastutuse töö eest üle neile, kes seda teevad (Belasco & Styer, 2000). Kuna kaasaegse juhtimise eesmärgiks on intelligentsete õppivate organisatsioonide kujundamine, siis see saab toimuda ainult läbi intelligentsete liidrite tegevuse (Fullan, 2014).

Uurimus „Maailma parimad koolisüsteemid“ tõdeb, et uuritud parimate koolisüsteemide puhul on viimase kümne aasta jooksul muutunud üha olulisemaks koolijuhi roll, see on otseses seoses kooli õpitulemustega. Uuritud 100 koolis olid 93 kooli õpilaste sooritustulemused väga head. Koolid paistsid silma hea eestvedamise ja juhtimisega (Barber, Whelan, & Clarc, 2010). Juba 2007. aastal PISA uuringu 2003 tulemuse põhjal tehtud empiiriline analüüs näitas, et koolijuhi autonoomia ja tulemusvastutus on tihedalt seotud õpilaste edasijõudmisega koolis (Wöbmann, Lüdemann, Schütz, & West, 2007).

Viimastel aastatel on palju räägitud koolijuhi muutunud rollist sh autonoomia suurenemisest, mis on kaasa toonud koolijuhi vastutuse kasvu. Seda peegeldab hästi põhikooli- ja gümnaasiumiseaduses sätestatud koolijuhi kohustuste arvukus. Ka “Eesti elukestva õppe strateegia aastani 2020” seab koolijuhile kõrgele ootusi: õppeasutuse juht tagab õppeasutuse strateegilise juhtimise, kujundab õppimist ja arengut toetava organisatsioonikultuuri ning toetab õpetajate professionaalset arengut. Seega on koolijuhtide töö osaks pidev suhtlus paljude erinevate partneritega ja nad peavad igapäevasisuolukordades toime tulema sageli vastuoluliste ootustega. Koolijuhtkond on niisiis teatud mõttes vahelülis „välise“ ja „sisemise“ huvide vahel, koolijuhti kirjeldatakse inimesena, kes peab tundma mõlemat maailma (nii koolisest kui ka –välist), et hakkama saada välise survega ja kindlustada sisemine tasakaal (Huber, 2005; Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen, & Ahonen, 2004). Selline seis põhjustab paljude koolijuhtide jaoks rollikonflikte ja pingeseisundit ehk tööstressi, mis omakorda vähendab töö tulemuslikkust ning võib viia tööga

rahulolematuseni, enesehinnangu langemiseni, põhjustada hirme ja ärevust (Teichmann, 2002). Seda kinnitab ka riikidevaheline uurimus koolijuhtide koormatusest Saksamaal, Austrias ja Šveitsis, mis viidi läbi Stephan Gerhard Huberi poolt Haridusjuhtimise ja haridusökonoomia Instituudis (IBB) ning milles osales peaaegu 5400 koolijuhti (Huber, Wolfgramm, & Kilic, 2013).

Stressirohked situatsioonid mõjutavad direktorite juhtimisstiili, käitumist ja efektiivsust, avaldades seeläbi negatiivset mõju kogu meeskonnale (Rajah, Song, & Avery, 2011). Kõigi nimetatud uuringus osalenud maade koolijuhtide jaoks oli koormavaim kõneluste läbiviimine konfliktsituatsioonis. Samas näitavad uuringu tulemused, et juhtide koostööd õpetajaskonnaga peetakse enamasti harmooniliseks, sõbralikuks. Kui sotsiaalsed ressursid (nagu positiivne sotsiaalne kliima ja vastastikune tunnustus) on kõrgelt hinnatud, suureneb tõenäosus, et koolijuhid tunnevad üldist töökoormust madalamana (Huber et al., 2013). Seega ootused õppeasutuse juhi tegevusele ja nõudlikkus tema ettevalmistuse suhtes suurenevad.

Eesti ühiskond ootab koolijuhtidelt, et nad oleksid n-ö superjuhid, kellel on olemas ambitsioonikas nägemus suurepärasest koolist, kes on suutelised tagama finantsid selle elluviimiseks ning lisaks suudavad edukalt juhtida õppeprotsessi koolis. Superjuhid ei teki niisama, heaks liidriks kasvatakse läbi isikliku kogemuse ja välise toetuse (nt mentorluse) abil. Niimoodi talitades paraneb kogu haridussüsteemi edukus. Sama kinnitab ka riikidevaheline uurimus, mis käsitleb parimate koolisüsteemide juhtimist (Barber, Whelan, & Clarc, 2010).

Eelnevast tulenebki uurimisprobleem: me ei tea, aga oleks kasulik teada, milline on koolijuhtide tunnetatav töökoormus ja kuivõrd põhjustavad pingeseisundit ehk stressi erinevate valdkondade tööülesanded. Antud magistritöö eesmärgiks ongi välja selgitada, missugune on erineva staaži ja vanusega Eesti koolijuhtide hinnang oma töökoormusele, millised on enam tööstressi põhjustavad ülesanded valdkondades personali juhtimine ja arendamine ning organisatsiooni juhtimine, ning missugune on seos tunnetatava ületunnitöö ja rohkem stressi tekitavate ülesannete vahel.

Lähtudes eelnevast ja arvestades asjaolu, et koolijuhtide töökoormust, tööstressi põhjuseid ja nendevahelisi seoseid on autorile teadaolevalt Eestis eelnevalt vähe uuritud, on selle magistritöö näol tegemist aktuaalse ja olulise teemaga. Käesolev magistritöö valmis paralleelselt üleriigilise uurimusega „Eesti üldhariduskooli juhi ning tema asetäitja õppealal tööülesanded ja nende täitmisega kaasnev stress“ ning töö autor kasutab samu andmeid

(Kukemelk & Mikk, 2015). Töös kasutatakse läbivalt mõisteid „koolijuht“ ja „direktor“ sünonüümina, kuna ka viidatud allikates käsitletakse mõlemaid mõisteid võrdväärsena.

Magistritöö esimeses osas selgitatakse koolijuhi ülesannete ja vastutuse, ületunnitöö ning tööstressi ja selle põhjuste teoreetilist tausta. Antud magistritöö teoreetilises osas on toetunud erinevate maade teadlaste töödele. Kasutatud on Eesti, Saksamaa, Austria, Šveitsi, Norra, Soome, Rootsi, Singapuri, Uus-Meremaa, Kanada, Leedu ja teiste autorite uuringuid. Töö teises, empiirilises osas kirjeldatakse metoodikat ja kolmandas osas esitatakse uuringu tulemused. Neljandas osas arutletakse töö praktiliste väärtuste üle, tuuakse välja piirangud ning antakse soovitusi edasisteks uuringuteks.

## **1. Uurimuse teoreetilised lähtekohad**

### **1.1. Töökoormus**

Nagu paljudel teistel psühholoogia valdkonda kuuluvatel terminitel, pole ka töökoormuse mõistel ühist kokkulepitud ja laialt levinud definitsiooni. Seda võib kasutada kui kõikehõlmavat mõistet, rääkides ükskõik missugustest raskustes inimese töös. Töökoormust defineeritakse ka kui muutujate summat töö keerukusest ja töö hulgast. Eraldi saab rääkida veel vaimsest ja füüsilisest töökoormusest ning objektiivsest (tegelikust) ja tunnetatavast töökoormusest, millest esimene on lihtsalt mõõdetav, teine seevastu subjektiivne, kuna samas mahus ja sama raskusastmega töö (ühesugune töökoormus) võib olla töötajate poolt erinevalt tajutud ning sõltub nende isiklikest eesmärkidest, hoiakutest. Kuna käesolevas töös uuritakse koolijuhtide subjektiivset hinnangut oma töökoormusele, lähtub autor tunnetatava töökoormuse mõistest. Tehes ümberkorraldusi töökeskkonnas, saab tööandja objektiivset töökoormust muuta, aga tunnetataval töökoormusel on seevastu tugevam seos töötaja heaoluga (Houdmont, Leka, & Sinclair, 2012).

Ida-Soome Ülikooli, Tervise Arengu Instituudi ja SA Tallinna Koolitervishoiu ühise kolmeaastase projekti „Töötajate heaolu edendamine koolis“ raames 2010. aastal läbi viidud uurimuse „Heaolu töökeskkonnas“ kokkuvõttes tuuakse välja, et kõige vähem olid Soome ja Eesti koolitöötajad rahul oma töökoormuse ja taastumisvõimalustega. Tervelt 67% Soome ja 50% Eesti vastanutest väitsid, et nad ei tule ettenähtud tööajal oma ülesannetega toime, nad ei suuda oma tööd igapäevases töökohas tööpäeva lõpuks valmis saada. (Saaranen et al., 2012). Üleüldist tööalast rahulolu hinnati seevastu Eestis kõrgemalt kui Soomes. Koolijuhid, juhtkonnaliikmed ja meditsiiniline personal (medõed) nii Eestis kui ka Soomes olid oma

töökoormuse ja töökorraldusega rohkem rahul kui otseselt õppe- ja kasvatustööga seotud personal, sh õpetajad, psühholoogid, eripedagoogid jne (Saaranen et al., 2012). Saksamaa, Austria ja Šveitsi koolijuhtide hulgas läbi viidud uurimuse väitel tunneb 16% vastanutest ennast tugevalt tööga koormatuna ning seetõttu ka emotsionaalselt kurnatuna. Kui aga organisatsioonis valitseb positiivne sotsiaalne kliima ja vastastikune tunnustamine on kõrgelt hinnatud, tunnetatakse töökoormust madalamana (Huber et al., 2013).

### ***1.1.1. Koolijuhi ülesanded ja vastutusalad.***

Viimastel aastakümnetel on nõudmised ja ootused koolidele ja koolijuhtidele tugevalt muutunud. „Seoses suurema autonoomia ja vastutusega õppetöö tulemuste/õpiväljundite eest peaks koolijuhi roll muutuma dünaamilisemaks koos rõhuasetuse nihkumisega administratiivbürokraatlikult juhtimiselt õppekasvatustöö arendamisele ja juhtimisele“ (Pont, Nusche, & Moorman, 2008).

Koolijuht ei vastuta aga ainult kooli administreerimise ja majandusliku toimimise eest, vaid tema ülesandeks on kindlustada toetav mikrokliima, et koolist areneks õppiv organisatsioon, mis tähendab, et iga organisatsiooni kuuluja haaratakse kaasa väljendama oma püüdlusi, täiendama oma teadmisi, arendama oma võimeid ning seeläbi oleks õpilastele tagatud hea arengukeskkond (Navicaitė, 2012; Senge, 2009). Koolijuhid vastutavad kõikide kooli edukat toimimist kindlustavate aspektide eest. Avaliku sektori organisatsiooni juhina vastutab direktor oma pädevuse piires õigusaktide täitmise eest ja viib ellu kooli pidaja hariduspoliitikat (Hämäläinen et al., 2004).

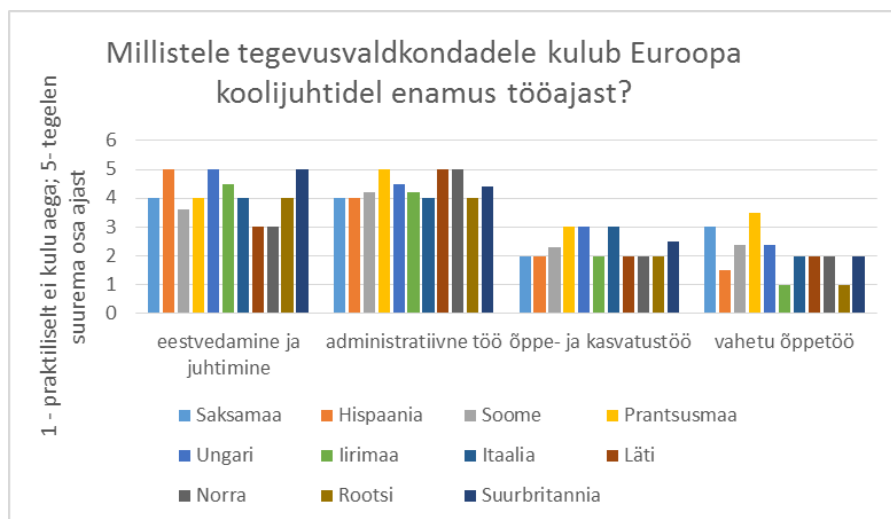
European Trade Union Committee for Education (ETUCE) (School Leadership..., 2012) uuringu järgi võib koolijuhtimist vaadelda kui protsessi, mille abil direktorid mõjutavad õpetajaid, kooli töötajaid ja õpilasi saavutama kooli eesmärgi. Marzano, Walter ja McNulty (2005) eristavad 21 erinevat vastutusvaldkonda, mis on tänapäeval koolijuhi töö osaks ning mille tõttu on koolijuhi töö muutunud keerulisemaks kui kunagi varem. Nende hulgas on eelpool nimetatud autorid välja toonud näiteks selle, et koolijuht, kes soovib luua edumeelset kooli, peab olema eestvedaja. See tähendab, et koolijuht valib kooli tegevussuuna, mis ühendab kogu koolipere ja loob positiivse atmosfääri ning suhted kõigi huvigruppide vahel; mõjutab oma tegevuse ja käitumisega teisi eesmärgi saavutamisele vabatahtlikult kaasa aitama, ilma et kasutaks oma võimupositsiooni (Marzano et al., 2005; Üksvärav, 2004). Samal ajal oodatakse koolidelt ka seda, et nad kompenseeriks ühiskonnas ja perekonnas toimuvaid nihkeid, mis lapsi mõjutavad: kiirelt muutuvad trendid, kommertsialiseerumine,

muutused perekonna struktuuris, vaesus, lakkamatud sotsiaalsed muutused jms. Et selliste nõudmistega sammu pidada, hoiavad direktorid oma koole pidevalt muutuste eesliinil. Seega võib koolijuht tunda ennast lõksu aetuna: vanemate, õpetajate, koolipidajate, kõrgemate ametnike ning juhi enda tunnetus sellest, mida õpilased vajavad, ei pruugi kattuda (Senge, 2009). Kui direktor on kogenud ja staažikas juht ning inspireerib kõiki osapooli koostööle, et täita kooli missiooni ning lühi- ja pikaajalisemaid eesmärke; kooli sotsiaalne kliima on positiivne; vastastikune tunnustus kõrgelt hinnatud, siis on koolijuht rahul ka iseendaga ja üleüldist töökoormust stressi tekitavana ei taju (Friedman, 2002; Huber et al., 2013).

OECD uuringu TALIS 2013 ning ka Saksamaa, Austria ja Šveitsi koolijuhtide koormatuse uuringu järgi nähakse koolijuhis vahelüli õpetajate, õpilaste ja nende vanemate ning teisalt haridusametkondade ja laiema kogukonna vahel ning temalt eeldatakse koolis ja väljaspool seda pädevat suhtlemist erinevate osapooltega, oskusi juhtida materiaalseid ressursse, adekvaatseid ja põhjendatud otsuseid ning asjatundlikkust pakkuda tuge õpilastele ja õpetajatele (Huber et al., 2013; Übius et al., 2014). Rõhuv enamus (86% ) ETUCE uuringus osalenud õpetajate ametiühingutest leiab, et nende koolijuhid on loonud sellise atmosfääri, kus on valitsevaks demokraatlik otsuste vastuvõtmine, mis ühendab koolimeeskonda ja kaasab nii õpetajaid, personali, õpilasi kui ka lapsevanemaid (School leadership..., 2012). Nimetatud uurimuses hinnati koolijuhi tööle kuluvat aega kolmes valdkonnas:

- 1) organisatsiooni juhtimine – sh strateegiline juhtimine ja organisatsiooni igapäevane juhtimine,
- 2) administratiivne töö – sh personali juhtimine ja arendamine, finantsressurssidega tegelemine,
- 3) pedagoogiline töö – sh igapäevane õppe- ja kasvatustöö, õppekavaarendus, õpetajate toetamine.

*Jooniselt 1* on näha, et Euroopa koolijuhid kulutavad märkimisväärselt rohkem aega juhtimisülesannete täitmisele ja administratiivsele tööle kui õppekavaarendusele ja vahetule õppetööle (School Leadership..., 2012).



Joonis 1. Koolijuhtide tööülesanded (School Leadership..., 2012)

Suurt administratiivse töö osakaalu koolijuhtide töös toetab ka TALIS 2013 ja riikidevaheline (Saksa, Austria, Šveitsi) uuring koolijuhi koormatusest (Huber et al., 2013; Übius et al., 2014). Koolijuhtide ajakasutuse kohta väidetakse, et vaatamata teatavale varieerumisele riigiti kulub ligi 2/3 koolijuhi ajast administratiivsetele ülesannetele ning õppekavaarendusele ja õpetamisega seotud ülesannetele. Administratiivsete tööülesannete rohkus on see, mis on koormav ja stressi tekitav, sest selle tõttu jääb teistele juhtimisega seotud ülesannetele ebaproportsionaalselt vähem aega (Huber et al., 2013). TALIS 2013 uuringust selgub, et ka Eesti koolijuhtide tööajast kulub peaaegu pool (47%) administratiivsele tegevusele. Võrreldes eelmise TALIS-e uuringuga on see pisut suurenenud, siis moodustas administratiivsete tegevuste hulk 43% direktorite tööajast (Loogma, Ruus, Talts, & Poom-Valickis, 2009). Oluliselt vähem (17%) on aga Eesti koolijuhid kaasatud õppekava ja õpetamisega seotud tegevustesse ning see näitaja ei ole võrreldes eelmise uuringuga muutunud (Übius et al., 2014).

### 1.1.2. Ületunnitöö.

Nii Eesti Töölepingu seadus kui ka Euroopa Liidu vastav direktiiv kehtestavad, et täistööajaga töötaja töötab 40 tundi seitsmepäevase ajavahemiku jooksul. Tööandja ja töötaja võivad kokku leppida, et töötaja kohustub tegema tööd üle kokkulepitud tööaja ning seda käsitletakse ületunnitööna. Töötaja tööaeg kokku (sh ületunnitöö) ei tohi ületada keskmiselt 48 tundi seitsmepäevase ajavahemiku jooksul (Töölepingu seadus, 2015).

ETUCE uuring, mis tegeleb koolijuhi töötingimuste uurimisega kui tervikuga (sh tööaeg), märgib, et uuringus osalenud riikide koolijuhtide ametlik tööaeg jääb vahemikku 35



tundi (Iirimaa) kuni 42 tundi (Saksamaa) ja enamikus on see sarnaselt Eestile 40 tundi nädalas (School Leadership..., 2012). Sama uuringu väitel ületab tegelik nädalane töökoormus koos ületundidega suuresti ametlikku keskmist, 86% uuringus osalenud õpetajate ametühingutest kinnitavad, et nende koolijuhtide tööaeg ei mahu ettenähtud tööaja piiridesse. Erinevus ametlikult kehtestatud ja tegeliku tööaja keskmiste vahel on välja toodud tabelis 1.

Tabel 1. Koolijuhtide ametliku ja tegeliku tööaja võrdlus (School leadership..., 2012)

| Jrk<br>Nr | Riik            | Riiklikult<br>kehtestatud ametlik<br>tööaeg tundides | Tegelikult töötatud<br>keskmise tööaeg<br>tundides<br>(ületundidega) |
|-----------|-----------------|--|--|
| 1.        | Saksamaa        | 42   | 60   |
| 2.        | Hispaania       | 40   | 53   |
| 3.        | Prantsusmaa     | 40   | 62   |
| 4.        | Ungari          | 40   | 50   |
| 5.        | Läti            | 40   | 50   |
| 6.        | Rootsi          | 40   | 50   |
| 7.        | Ühendkuningriik | 40   | 65   |
| 8.        | Norra           | 37   | 52   |
| 9.        | Soome           | 36   | 45   |
| 10.       | Itaalia         | 36   | andmed puuduvad  |
| 11.       | Iirimaa         | 35   | 50   |

Nagu tabelist näha, töötavad koolijuhid enda hinnangul oluliselt rohkem, kui määrab kehtestatud tööaeg ja reguleeritud koolinädala pikkus. Väikseim on ületundide arv Soomes (9 tundi nädalas), kuigi ka seal on seda enam kui ühe koolipäeva jagu. Suurim on ületundide hulk Ühendkuningriikides (25 tundi nädalas). Riikide õpetajate ametühingute väitel on oluliseks faktiks siinjuures see, et 86%-le koolijuhtidest ületunnitöö eest lisatasu ei maksta. Ainult 14% -le kompenseeritakse see osaliselt ja enamasti tehakse seda tasustatud puhkuse näol (School Leadership..., 2012). Huber (2013) märgib, et koolijuhile ongi koormavam töömahust tingitud ajaline surve, mis sunnib neid töötama töövälisel ajal, tegema ületunnitööd õhtuti ja sageli ka öösel. ETUCE uuringu kohaselt tuleb Ühendkuningriigi, Iirimaa ja Norra koolijuhtidel vajadusel teha tööd nii õhtuti, koolivaheaegadel, nädalavahetustel kui ka puhkusel olles (School Leadership ..., 2012).

## 1.2. Tööstress

„Stress on kiviajast alates olnud inimeste kaitse- või kohanemisreaktsiooniks, selleks et väliskeskkonna stressoritele reageerimise abil tulla mingi olukorraga toime. Stress on

reaktsioon, tänu millele inimene kui liik on suutnud ... ellu jääda“ (Teichmann, 2002, lk 5). Tööstressi ja läbipõlemist on nimetatud 21. sajandi kutsehaiguseks, millel on organisatsiooni jaoks negatiivsed tagajärjed, mis vähendavad töötaja töövõimet, mõjutavad töö kvaliteeti ja kolleegide ning klientide rahulolu. Seetõttu on tööstressist saanud üks suuremaid probleeme tööhiskonnas, kuna suurendab töötajate haigestumise riski (Kinnunen-Amaroso & Liira, 2014).

Täiesti pingevaba tööd esineb harva – teatud pinge võib olla paratamatu, mõningane stress meie elus isegi vajalik ja oluline, kuid tänapäeva kiiresti muutuv maailmas väljuvad loomulikud reaktsioonid sageli meie kontrolli alt ja muutuvad seetõttu kahjulikuks nii inimese tervisele, meelerahule kui ka töötulemustele (Strauss-Raats, 2013; Lussier, 1990; Goliszek, 1997). Potentsiaalseks stressiallikaks võib saada igasugune töösituatsioon. Oluline on tasakaal kasuliku ja kahjuliku stressi vahel, samuti oskus hinnata oma stressitaset: liigne stress võib viia läbipõlemiseni, liiga vähe stress ei sunni pingutama. „... Igal inimesel on oma stressitase, mis aitab tal tööalaseid eesmärgi maksimaalselt ellu viia“ (Feldmann, 2010, lk 21). Mõistmaks tööstressi tagamaid, spetsiifikat ja tendentse, tuleb tunda üldise stressi, tööstressi ja läbipõlemise temaatikat (Teichmann, 2002).

Kuigi kirjanduses on stressi sõnastatud erinevalt, siis selles, et stress on emotsionaalselt kurnav ja on sageli seotud negatiivsete tagajärgedega, kuna töö ei vasta töötaja oskustele, võimetele ning vajadustele, on teadlased ühel nõul (Rajah, Song, & Avery, 2011; Thomas & Lankau, 2009). Käesolevas magistritöös lähtutakse mõistest, mille järgi on tööstress emotsionaalne ja/või füüsiline reaktsioon, mille on põhjustanud tööl esinevad stressorid (Lussieri, 1990; Strauss-Raats, 2013; Sandmark et al., 2012; Teichmann 2002).

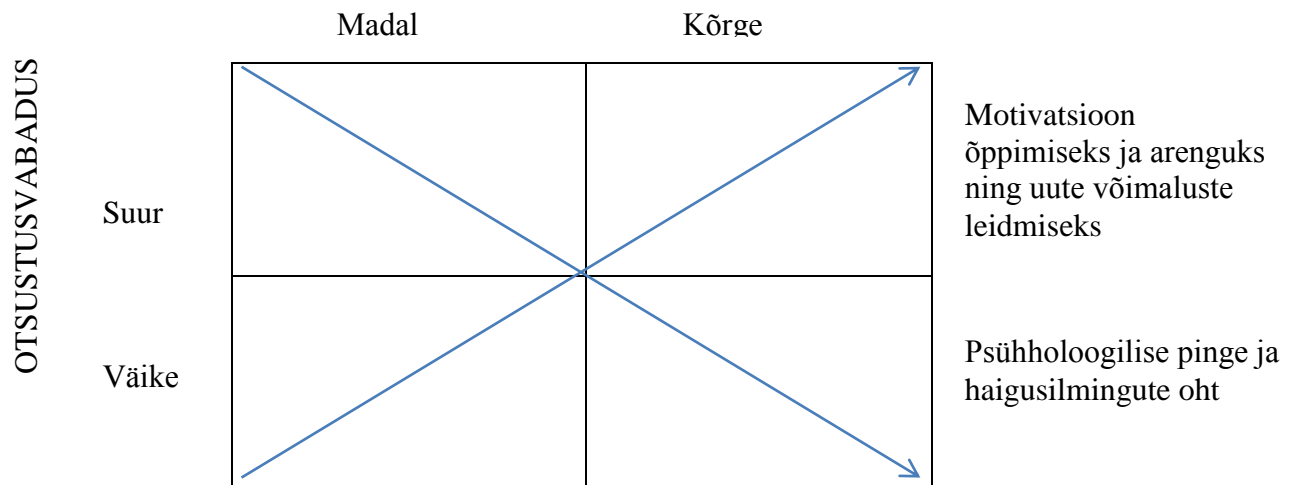
### ***1.2.1. Tööstressi põhjused organisatsioonis.***

Tööstressi põhjuseid on sõnastatud erinevalt. Mare Teichmanni väitel põhjustab stressi „vilets sobivus inimese ja töö vahel, rollikonfliktid tööalaste ja väljaspool tööd täidetavate rollide vahel, ebapiisav kontroll oma töö ja elu üle. Stress on põhjustatud paljude stressorite koostoimest“ (Teichmann, 2002, lk 6). Mõni töötaja on tundlikum ja stressi tekkimiseks piisab vaid ühest stressorist, teised on juba oma loomult rahulikumat ja tööstressi vallandumiseks on vaja mitme faktori kokkulangemist. Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri raamlepingus öeldakse, et eelkõige tuleks veenduda, kas tegemist on tööga seotud stressiga. Selleks tuleb analüüsida selliseid tegureid nagu töö organiseeritus ja protsessid (töötajad, iseseisvuse aste, töötajate oskuste vastavus tööülesannetele, töökoormusele),

töötingimused ja –keskkond, kommunikatsioon (ebakindlus töökohal oodatava suhtes, töökoha püsimise väljavaated või oodatavad muutused) ning ka subjektiivseid tegureid (Tööga seotud ..., 2004).

Eesti ja Soome uurimus töötajate heaolu kohta ütleb, et tööstress tekib, kui töökoha nõuded ületavad töötajate suutlikkuse. Seda põhjustavad sellised tegurid nagu ebamõistlik töötempo, ajapuudus, lõpetamata ja kuhjunud tööülesanded ja nõudmiste intensiivsuse kontsentratsioon, aga samuti tunnustamise puudus ja negatiivsed kogemused töökohal (Saaranen et al., 2012). Tööstressi tekitab vastuolu inimeste rolliootuste ja selle vahel, missuguseks tema roll tööil tegelikult kujuneb (Thomas & Lankau, 2009). Oluline oleks teha selgeks ja võimalikult täpselt kokku leppida vastastikused ootused: milliste ülesannete täitmist ootavad juhid töötajalt ja millised ootused on töötajal töökohale (Elenur, 2011; Saaranen et al., 2012). Joonisel 2 on toodud Karaseki mudel, mis käsitleb nii nõudeid, mis pannakse inimesele töökohas kui ka seda, kuidas töötajad sellele reageerivad. Jooniselt on näha, et kõige suuremaks osutub stress olukorras, kus nõudmised töötajale on kõrged ja töötajal on vähe vabadust iseseisvalt otsustada. Pingeid tekitavad rohkem ka töökohad, kus kõrged on nii nõudmised kui ka vabadus otsustada (Ibrahim, 2013).

#### TÖÖALASED NÕUDMISED

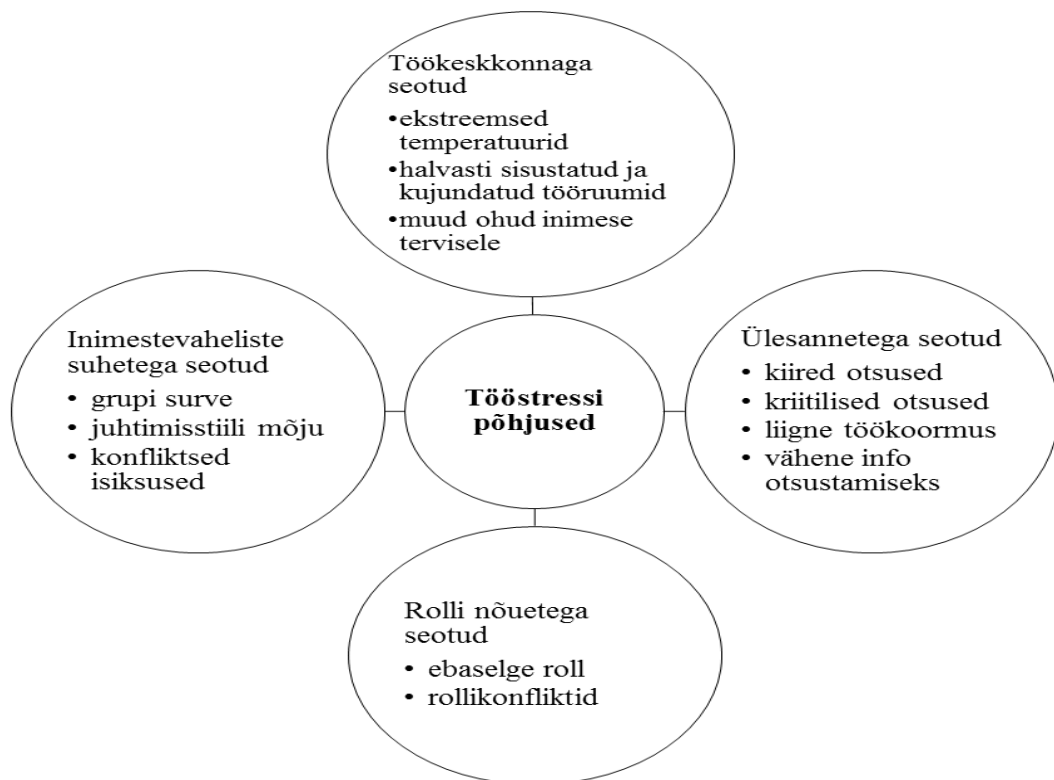


Joonis 2. Karaseki (1979, viidatud Ibrahim, 2013 j) mudel töökoha nõudmiste ja otsustusvabaduse kohta.

EMOR-i töökeskkonna uuringust selgub, et vaimset pinget, stressi mõjutab ka töötajate arv kollektiivis: mida suurem on töötajate arv, seda kõrgemaks hindavad töötajad vaimset pinget. See võib tuleneda asjaolust, et väiksemates ettevõtetes maandavad stressi paremad suhted tööil (EMOR, 2000). Tööstressi tunnetamine on seotud ka vanusega. Üleeuroopalise

tööohutuse ja töötervishoiu arvamusküsitluse tulemuse kohaselt tunnetavad 18-54 aastased tööstressi rohkem kui 55+ vanused, protsendid vastavalt 53% ja 44%. Eestis väidab 70% vanuses 18-35, et töökoormus ja -aeg on peamiseks tööstressi allikaks. Vanemate kui 35-aastaste osas on see protsent Eestis 50 (European Opinion..., 2013).

Organisatsiooni töökultuur ja õhkkond määravad ära selle, kuidas töötajad ennast seal tunnevad. Tööstress tekib, kui töö on palju negatiivseid tundeid, inimesi ei tunnustata, neil pole piisavalt tegutsemisvabadust (Virovere, Alas, & Liigand, 2008). Mitmed autorid on esitanud tööstressi erinevaid liigitamise võimalusi. Mõned neist on tööstressi põhjustena näinud ka eraeluga seotud tegureid (Cooper & Mashall 1976). Käesoleva magistritöö autor pöörab tähelepanu vaid otseselt tööga seotud stressiteguritele ja toob seda põhjustavad tegurid välja alljärgneval joonisel (Joonis 2) tuginedes neljasele põhjuste mudelile, mida on erinevad autorid oma töödes käsitlenud (Quick & Quick, 1984; Teichmann, 2002; Virovere et al., 2008).



Joonis 3. Tööstressi põhjused. (Quick & Quick, 1984; Teichmann, 2002; Virovere et al., 2008)

Kolmekümne ühes Euroopa riigis läbi viidud Üleeuroopalise tööohutuse ja töötervishoiu arvamusküsitluse 2013 järgi peavad ligikaudu pooled (51%) töötajatest

tööstressi oma töökohal tavaliseks. Eestis oli vastav näitaja 41%, Küprosel ja Kreekas koguni 88% (European Opinion ..., 2013).

Üleeuroopalise tööohutuse ja tervishoiu arvamusküsitluse tulemuse kohaselt tajutakse tööstressi põhjustajana eelkõige töökohtade ümberkorraldamist ja töö kaotamise hirmu (72%) ning pikki tööpäevi ja liigset töökoormust (66%), sealjuures Eesti vastavad näitajad olid 71% ja 57%. (European Opinion..., 2013). Euroopa Elu- ja Töötingimuste Parandamise Fondi poolt korraldatud uuringu EWCS järgi on töökoha suhtes ebakindlad ja tunnevad töökoha kaotuse pärast enam muret madalama kvalifikatsiooniga töötajad (26%) ja seda eriti Eestis, Leedus ja Tšehhis, ületades Norra, Taani ja Luksemburgi vastavaid näitajaid peaaegu nelja- ja Euroopa Liidu keskmist kahekordselt (Quality of ..., 2013).

Töökoormus ja tööaeg ei ole alati seotud töötajate rahulolematusega ja neid ei tunnetata sageli stressoritena. USA-s läbi viidud uuringu põhjal väideti, et töötajad, kelle amet eeldab töötamist ajalise surve all ja kelle suurem töökoormus on n-ö töötajale ootuspärane ja õigustatud, ei taju seda tööstressi põhjustajana (Ford & Jin, 2015).

Kõrge stressitasemega kaasnevad probleemid nii organisatsioonidele kui ka ühiskonnale laiemalt. Tabelis 2 on need täpsemalt välja toodud.

Tabel 2. *Tööstressiga kaasnevad probleemid organisatsioonile ja ühiskonnale (Strauss-Raats, 2013)*

| Probleemid organisatsioonis                           | Probleemid ühiskonnas laiemalt   |
|---|--|
| Töötajate loovuse, töövõime ja pühendumuse vähenemine | Pingete väljaelamine ja konfliktid töökaaslaste, lähedastega                                 |
| Töövõimetuse kõrge tase                               | Tootlikkuse vähenemine   |
| Tööjõu suur voolavus                                  | Ravikindlustussüsteemi suurenevad kulud  |
| Tööõnnetuste riski tõus                               | Kui töötaja ei ole võimeline stressi tõttu tööle naasma, suureneb koormus pensionisüsteemile |
| Klientide rahulolematuse kvaliteediprobleemide tõttu  | Stressi tõttu kaotab ühiskond 1-3,5% SKP-st  |

### **1.2.2. Koolijuhi tööstressi põhjustavad tegurid.**

Koolid on väljakutse ees, kuidas jääda ellu sotsiaal-majanduslikus keskkonnas toimunud muutustes ja olla uue ajastu majandusliku edu kindlustajaks. See seab juhid olukorda, kus erinevate huvigruppide ootused ja nõudmised ning koolijuhtide teadmised, oskused ning võimalused ei ühti (Bachkirova, 2005). Haridusuuenduslikud meetmed, mis on

mõeldud koolijuhtide autonoomia suurendamiseks ja läbi selle tegeliku juhtimisprotsessi toetamiseks, ei ole hariduspoliitika kujundajate ja koolijuhtide poolt ühtviisi mõistetud. Ometi on äärmiselt oluline, et ühiskondlikud ootused koolijuhile ja koolijuhi võimalused nendele vastata oleks arusaadavad ja selged (Viks, 2013).

2008. aastal suuremat osa maailmast tabanud majanduskriis puudutas ka väga otseselt koole, mille rahastust ja eelarvet kärbiti enamikes Euroopa riikides. See pani koolijuhid raskesse olukorda, sest vaatamata finantskärbetele oodati koolidelt ja koolijuhtidelt, et väiksemate eelarvega suudetaks teha rohkem. See on võimalik vaid läbi efektiivsuse kasvu ehk – tegu on järjekordse tõsise väljakutsega (School Leadership..., 2012). ETUCE uuringus tuuakse välja sarnased probleemid kogu Euroopas, mille on kaasa toonud kõrgeenenud ootused 21. sajandi koolile ja koolijuhi tööle: suur töökoormus, töötasu mittevastavus töökoormusele, üheselt defineerimata ja piiritlemata vastutus, jätkusuutliku professionaalse arenguprogrammi puudumine koolijuhtidele, ametis olevate koolijuhtide vananemine, ebaproportsionaalselt suur koolijuhtide sooline erinevus erinevates kooliastmetes (rohkem on naisjuhte alg- ja põhikoolis), ebaselged ja tugevasti erinevad värbamisprotsessid, koolijuhi elukutse vähene atraktiivsus ja kvalifitseeritud kandidaatide vähenemine koolijuhiks pürgijate hulgas (School Leadership ..., 2012).

Puutumata ei ole jätnud koole ka muutus, mille on kaasa toonud tehnoloogia areng ja innovatsioon. Mitte ainult majanduslik ebakindlus ja sellest tulenevad muudatused organisatsioonis, vaid ka ettearvamatud ja vastuolulised nõudmised, millega koolijuhid kokku peavad puutuma, panevad juhid surve alla ja tekitavad pingeid ning stressi (Roche & Haar, 2013). Lisaks peavad koolijuhid vastama erinevate (nii kooli sisemiste kui ka väliste) osapoolte: poliitikute, ajakirjanduse, kooli pidajate (omanike), lapsevanemate, koolitöötajate kui ka õpilaste sageli vastuolulistele ootustele (Federici & Skaalvik, 2012).

Uuringutes esitatakse erinevalt tööstressi konkreetseid põhjuseid. Friedman (2002) toob olulisemana välja iseenda juhtimise (isiklik kontroll ja enda soovitud tulemuste saavutamise võime); teiste juhtimise (mittetoetavad inimesed, vajadus hoida kõiki õnnelikena), finantsjuhtimise, õppekava juhtimise ja muutused.

Van der Merwe ja Parsotam (2012) nimetavad oma uurimuses koolijuhtide enim tunnetatavate stressoritena:

- ressursside puudust,

- õppurite distsipliini,
- vanemate vähest kaasatust,
- halva kontakti õpetajatega,
- tööülesannete rohkuse,
- konflikte erinevate huvigruppidega,
- koolipidaja vähest toetust.

Riikidevaheline (Saksa, Austria, Šveitsi) uuring koolijuhi koormatusest nimetab suuremate stressoritena:

- piiri puudumist töö- ja vaba aja vahel,
- suurt töökoormust ja vähest administratiivset abi,
- koolijuhi rollide paljusust,
- erinevate osapoolte vahelisi konflikte koolis (Huber et al., 2013).

Pidev stressisituatsioonis töötamine avaldab muuhulgas olulist mõju koolijuhi käitumisele, juhtimisstiilile ja töö tulemuslikkusele ning see kandub üle ja mõjutab negatiivselt kooli sisekliimat ja seeläbi kogu kollektiivi tulemuslikku toimimist (Puistaja, 2012; Rajar et al., 2011). Sama kinnitavad ka nii ETUCE 2012 koolijuhtide uuring kui ka Kanadas läbi viidud uuring, milles tuuakse välja muutunud ootused koolijuhile ja nende ettevalmistusele, mille on toonud kaasa üldrahvalik huvi koolide sooritusvõime parandamisele. See on pannud koolijuhid keerulisse olukorda, mida põhjustavad ületunnitöö, kõrge stress ning tasakaalu puudumine neile pandud tööülesannete ja vastutuse suuruse vahel (School Leadership..., 2012; Schmidt, 2010). Kanadas (Ontarios) läbi viidud uuringust selgus, et 75% koolijuhtidest tunnevad, et nende töö on muutunud liiga keeruliseks ja pooled koolijuhtidest tunnevad, et nad töötavad suure surve all „mitu päeva nädalas“. Võrreldes 2008. aasta uuringuga on 68%lt 59%le langenud nende protsent, kes ütlevad, et nad on oma tööga rahul (Fullan, 2014).

### ***1.2.3. Toimetulek tööstressiga.***

Kogu Euroopas on tööstressi ja muude vaimse tervise probleemide tõttu töölt puudunud päevade arv ja haigushüvitiste maht kasvanud. Iga kümnes töövõimetusjuhtum on tingitud vaimsetest või emotsionaalsetest häiretest. Maailma tervishoiuorganisatsiooni hinnangul on stressist põhjustatud probleemid tõusnud aastaks 2020 töövõimetus põhjuste hulgas teisele kohale maailmas (Elenurm, 2011).

Säilitamiseks hea töövõime ja tulla toime stressiolukordades, on oluline tagada tööalane heaolu. Selles mängib rolli nii kogu koolipersonali üldine suhtumine kui ka iga üksikisiku panustamine. Töökohtades on võimalik luua keskkond, mis pakub töötajale psühholoogilist tuge, muutes töökoha terveks nii füüsilises, vaimses kui ka sotsiaalses mõttes (Elenurm, 2011). Communication Workers Unioni (CWU) poolt läbiviidud uuringus märgitakse, et töötajad ei tunneta tööandja panust tööstressi ennetamisel: 90% vastajatest leidis, et nende tööandjad ei tegele tööstressi ennetava tegevusega ja ainult 7% leidis, et nende töökohtadel on ennetustööga tegeldud (Stress Survey, 2001). Tööstressist tekkinud probleemide lahendamisel tuleks rakendada erinevaid meetmeid, et vältida stressiga seotud probleemide kuhjumist. Selleks võib edendada toimetuleku strateegiaid nii üksikisiku kui kollektiivi tasandil, soodustada sotsiaalsete võrgustike teket ja tegevust, teha muudatusi töökorralduses, pakkuda individuaalset abi ja nõustamist töökohal, kaasata juhendajaid/spetsialiste (Sandmark, Sarvento-Håkansson, Franke, & Akhavan, 2014).

Oluline on püsiva füüsilise, vaimse ja sotsiaalse heaolu kindlustamine. Siinjuures pole vähetähtis töötaja isiklik hoolitsemine oma füüsilise tervise eest (Saaranen et al., 2012).

Stressirohket ebatervet õhkkonda on võimalik mitmel moel muuta. Sellega toimetulekuks saab kasutada erinevaid strateegiaid, millest ükski pole universaalne, vaid sõltub konkreetsest situatsioonist, probleemist ja indiviidist (Teichmann, 2002). Teichmann (2002) nimetab kolme stressiga toimetuleku strateegiat, mida on läbi aegade kasutatud:

- 1) probleemile suunatud stressiga toimetulek (probleemi lahendamine, konkreetse abi otsimine, planeerimine ja keskendumine ainult vajalikule),
- 2) emotsioonidele suunatud toimetulek (sotsiaalse toetuse otsimine, situatsiooni ümberhindamine, emotsionaalse toetuse otsimine, emotsioonide väljaelamine),
- 3) põgenemisstrateegiad (probleemi eitamine, passiivsus, leppimine olukorraga, tegelemine ebaoluliste asjadega (Teichmann, 2002).

Kui vaimse tervise probleemid on pikaajalised, tuleb muuta vajadusel töökorraldust: vähendada töökoormust, võimaldada paindlikumat ja/või lühemat tööaega, paindlikkust puhkepauside tegemisel jms (Elenurm, 2011). Tööstressi leevendamiseks on mõistlik tegeleda ennetustööga (vaimse tervise edendamisega), et vähendada stressi põhjustavate tegurite mõju töökeskkonnas (Elenurm, 2011).



Tabel 3. Vaimse tervise edendamise meetmed (Elenurm, 2011)

| Töökorraldus ja töö disainimine                          | Teabevahetus ja toetus                       | Tööstressi vältimine ja leevendamine   |
|--|--|--|
| Tööprotsesside ümberkorraldamine                         | Otsustamisse kaasamine                       | Koolituste korraldamine  |
| Töötempo ja –viisi valimisel valikuvabaduse võimaldamine | Asjakohane teabevahetus                      | Stressiga toimetuleku tehnikate õppimine ja rakendamine  |
| Ootuste ja huvide selgitamine                            | Täiendusõppe pakkumine                       | Lõõgastumiseks ja sportimiseks sobiva keskkonna ja aja pakkumine, tervislike eluviiside soodustamine |
| Pingutuse ja tasu tasakaalustamine                       | Üksteise toetamine ja abistamine, suhtlemine |  |

Kui töötajana ollakse situatsioonis, kus ei ole endal võimalik teha muudatusi ega ka otsuseid, millega saaks kõrvaldada tööstressi faktoreid, peab kasutama hoiakute ja käitumise muutmise harjutusi ning õppima lõdvestustehnikaid ja ajaplaneerimise strateegiaid. Selle asemel, et langeda stressi, tuleks õppida kohanema reaalsusega, aktsepteerides kolme tööelu vääramatut asjaolu:

- 1) reaalsus on alati pettumuseks, kui me ei aktsepteeri seda väljakutsena,
- 2) peaaegu kõikidel juhtudel on töö see, millega töötaja peab harjuma, positiivsed hoiakud muudavad meid seejuures paindlikumaks,
- 3) tööst leiab rahulolu, kui seame endale realistlikud eesmärgid (Goliszek, 1997).

Kokkuvõtteks võib öelda, et stressiga toimetulekuks on nii juhil kui ka töötajal olemas väga mitmeid võimalusi, olgu selleks siis ennetustegevus, töötajate kaasamine muudatuste planeerimise protsessi, koosveedetud puhkeaeg töökaaslaste ja/või perega või tegelemine joogaga, meditatsiooniga. Staažika ja kogenud juhi puhul on oluline, et ta oskaks probleeme ette näha ja tänu sellele ennetada tööstressi tegurite mõju, olla stressimaandaja (Puistaja 2012; Roy, 2006).

### 1.3. Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, missugune on erineva staaži ja vanusega Eesti koolijuhtide hinnang oma töökoormusele, millised on enam tööstressi põhjustavad tööülesanded valdkondades personali juhtimine ja arendamine ning organisatsiooni juhtimine, ning missugune on seos tunnetatava ületunnitöö ja rohkem stressi tekitavate ülesannete vahel.

Kuna TALIS 2013 uuringu põhjal selgub, et Eesti koolijuht on võrreldes teiste riikide juhtidega staažikam, ligi neljandik (23%) koolijuhte on töötanud selles ametis rohkem kui 20 aastat, ning ka värskeid ametisse asunud (vähem kui kolmeaastase staažiga) on Eestis suhteliselt arvukalt (19%), on eesmärgiks kirjeldada ka erineva vanuse ja staažiga juhtide hinnanguid ületunnitööle ja stressi põhjustavatele faktoritele (Übius et al., 2014).

Mitmed uurijad (Huber et al., 2013; Marzano et al., 2005; School leadership ..., 2012; Übius et al., 2014) on nimetanud erinevaid koolijuhtide tööülesandeid, mida tunnetatakse koormavana ja mis sunnivad neid töötama töövälisel ajal, kuna ei mahu ettenähtud tööaja piiridesse. Sellest lähtuvalt püstitatakse esimene uurimisküsimus:

1. Missuguste ülesannete täitmine nõuab koolijuhtide hinnangul enam ületunde?  
Missugune on hinnangute erinevus lähtuvalt koolijuhhi vanusest ja kogemusest (juhina töötamise staažist)?

Tööülesannete rohkus põhjustab koolijuhtidele pingeseisundit ehk stressi, mis omakorda võib viia tööga rahulolematuseni ning vähendada töö tulemuslikkust (Friedman, 2002; Huber et al., 2013; Van der Merve & Parsotam, 2012). Selgitamaks välja, missuguseid tööülesandeid tunnetavad Eesti koolijuhhid suurema stressiallikana, püstitati käesoleva uurimuse teine uurimisküsimus:

2. Milliseid ametiülesandeid tunnetavad Eesti koolijuhhid nende endi hinnangul kõige suurema stressiallikana? Missugune on hinnangute erinevus enam stressi tekitavatele ülesannetele koolijuhhi vanusest ja kogemusest (juhina töötamise staažist) lähtuvalt?

Erinevad autorid on leidnud, et koolijuhtidele on koormavaim ja enam stressi põhjustav töömahust tingitud ajaline surve (Huber, et al., 2013; Schmidt, 2010). Sellest lähtuvalt püstitatakse kolmas uurimisküsimus:

3. Milline on koolijuhtide hinnangul seos ületunnitöö ja olulisemate stressiallikate vahel?

## **2. Metoodika**

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada, missugune on erineva staaži ja vanusega Eesti koolijuhtide hinnang oma töökoormusele, millised on enam tööstressi põhjustavad tööülesanded valdkondades personali juhtimine ja arendamine ning

organisatsiooni juhtimine, ning missugune on seos tunnetatava ületunnitöö ja rohkem stressi tekitavate ülesannete vahel koolijuhtide enda hinnangul. Antud töö on osa HTM-i tellitud üle-eestilisest uurimusest „Haridusasutuse juhi töökoormus ning selle seos tööstressi ja läbipõlemisega Eesti üldhariduskoolide juhtide hinnangul“, mis viidi läbi perioodil detsember 2014 kuni veebruar 2015, ning milles töö autor osales Stephan Huberi Eesti tingimustele kohandatud instrumendi eestindamisel, selle piloteerimisel, andmete kogumisel, korrastamisel ning analüüsimisel. Üle-eestilises uurimuses osalesid nii direktorid kui ka õppealajuhatajad. Käesolev uurimustöö keskendub koolide direktoritele ja analüüsib põhjalikumalt kahte valdkonda: personali juhtimine ja arendamine ning organisatsiooni juhtimine.

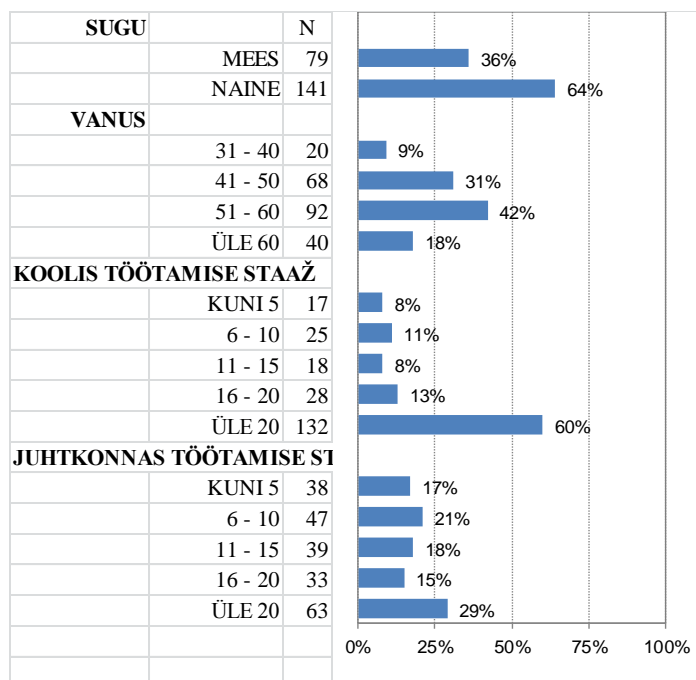
Koolijuhtide töökoormuse ja tööstressi temaatikat on uuritud nii kvalitatiivseid (Viks, 2013), kvantitatiivseid (Barber, Whelan, & Clarc, 2010; Roche & Haar, 2013, Übius et al., 2014) kui ka kombineeritud (Huber et al., 2013; Navicaite, 2012; Van der Merwe & Parsotam, 2011) meetodeid kasutades. Käesolevas töös on kasutatav kvantitatiivne meetod, mis võimaldab mõõta objektiivseid fakte ja kaasata suuremat hulka vastajaid (Neumann, 2011). Lähtuvalt töö eesmärgist on valitud uurimustöö strateegia - kaardistav uurimus.

## **2.1. Valim**

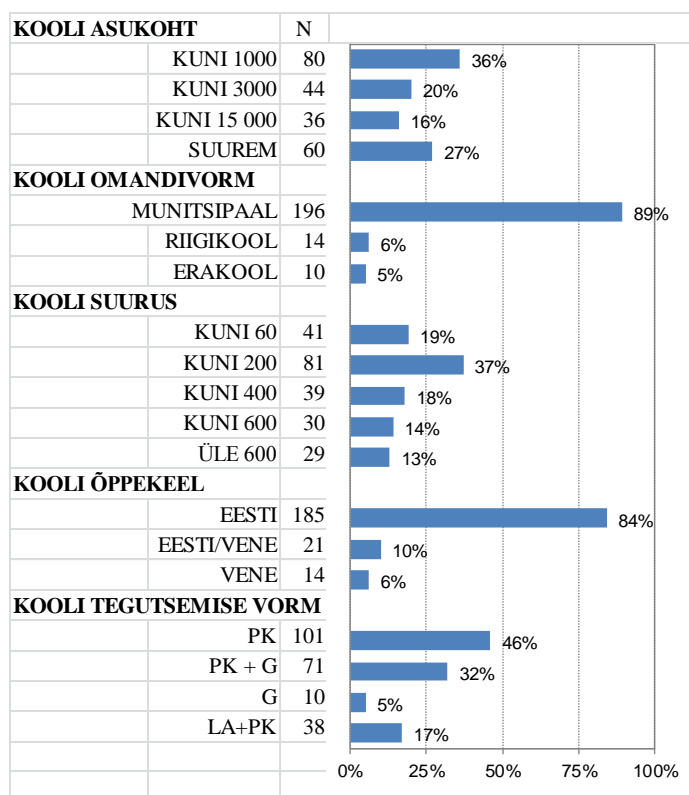
Käesolevas uurimuses moodustasid üldkogumi Eesti kõigi üldhariduskoolide direktorid. Valimi moodustamisel lähtuti EHIS-e (Eesti Hariduse Infosüsteemi) andmetest ning valimi koostamisel arvestati, et moodustuks selle üle-eestiline esinduslikkus nii gümnaasiumite kui põhikoolide osas, kaasates kõik koolid, kus on olemas põhikooli kolmas aste ja/või gümnaasiumiaste. EHIS-e andmetel on selliseid koole Eestis 400. Nii paljudele saadeti välja ka e-kiri lingiga uuringule ning paluti koolijuhil täita ankeet. Uurimus viidi läbi perioodil detsember 2014 kuni jaanuar 2015. Täidetud ankeete laekus 247, see moodustab 62% valimi koolidest.

Ankeedile vastanute demograafilised karakteristikud on järgmised: 79 (36%) mees- ja 141 (64%) naisdirektorit. Vastanutest 196 (89%) olid munitsipaalkoolide direktorid ja 14 (11%) riigikoolide direktorid. Kooli õppekeele järgi oli vastanuid 185 (84%) eestikeelsest koolist, 14 (6%) venekeelsest koolist ja 21 (10 %) koolidest, milles õppetöö toimub osades ainetes vene keeles. Kui vaadata vastajaid vanuselisest aspektist lähtuvalt, torkab silma, et kõige arvukamalt oli vastajaid 51-60 aastaste hulgas 92 (42%) ja kõige vähem 20 (9%) kõige nooremas vanusegrupis 30-40 aastased. Võrreldes joonistel 4 ja 5 kujutatut, selgub, et enam

vastajaid oli 61–200 õpilasega, alla 1000 elanikuga piirkondade põhikoolidirektorite hulgas, kelle staaž koolijuhina jääb vahemikku 6-10 (21%) või rohkem kui 20 (29%) aastat.



Joonis 4. Vastanute jagunemine koolijuhi taustaandmete järgi



PK – põhikool, PK + G – põhikool ja gümnaasium, mis tegutsevad ühe asutusena, G – gümnaasium, LA + PK – lasteaiad ja põhikool, mis tegutsevad ühe asutusena.

Joonis 5. Vastanute jagunemine kooli taustaandmete järgi

## 2.2. Mõõtevahendid

Antud magistritöö eesmärgiks on uurida hinnanguid ja arvamusi, seetõttu on uuringus kasutatud andmekogumise viisina ankeeti. Ankeedi eeliseks andmekogumismeetodina on see, et saab küsitleda suurt hulka inimesi, andmeid saab kiiresti talletada ja analüüsida (Cohen, Manion, & Morrison, 2005; Hirsijärvi, Remes, & Sajavaara, 2010). Samad autorid peavad aga ankeedi miinuseks seda, et ei ole võimalik kontrollida, kui tõsiselt vastajad uurimusse suhtuvad ning ka seda, et ankeedile on lihtne vastamata jätta.

Kasutati elektroonilist ankeeti, mis on vähem kulukas ja andmeid on hiljem analüüsiks lihtsam kasutada, kuna need ei vaja enam eraldi sisestamist. Valikvastustest koosneva küsimustikuga saadi uuritavate hinnangud koolijuhtimisega seotud väidetele ning sellega kaasnevale stressile ja ajakulule.

Instrumenti väljatöötamise aluseks võeti Stephan Huberi poolt Šveitsis, Austrias ja Saksamaal läbi viidud uuringus kasutatud ning Eesti tingimustele kohandatud mõõtevahend, mis edastati erakirjavahetuses originaali väljatöötaja poolt ning mille kasutamiseks on vastav luba olemas (Huber et al., 2013). Ankeet tõlgiti eesti keelde, võeti välja väited, mis ei sobi Eesti oludega ja lisati väited, mis Eesti oludest lähtuvalt originaalses instrumentis puudusid. Valiidsuse tagamiseks viidi läbi pilootuurimus, kuhu kaasati ekspertidena 5 koolijuhti, kes täitsid küsimustiku ja täiendasid seda oma kommentaaridega. Pilootuurimuse järel täpsustati ankeedi väidete sõnastust, viidi ankeeti sisse parandused ning kohandati seda täiendavalt Eesti oludele. Ankeedis (Lisa 1) kasutati vastamiseks viiepallilist Likert'i tüüpi skaalat ning ankeet koosnes kaheksast osast, mille all oli kokku 68 väidet, mis kõik puudutasid kooli juhtimise erinevaid valdkondi. Väärtus 1 stressi hindamisel tähendas „üldse ei tekita stressi“, 2 – „tekkitab vähe stressi“, 3 – „tekkitab mõnevõrra stressi“, 4 – „tekkitab stressi“ ja 5 – „tekkitab väga stressi“. Ületunnitöö hindamisel tähendas 1 – „ei nõua ületunde“, 2 – „nõuab harva ületunde“, 3 – „nõuab mõnikord ületunde“, 4 – „nõuab sageli ületunde“ ja 5 – „nõuab alati ületunde“. Väidetes esitatud toiminguid hinnati kahest aspektist lähtuvalt: kui stressirohke on tegevus ja kas see nõuab ületunde. Kui väidetes väljatoodu ei kuulunud vastaja tööülesannete hulka, sai rippmenüüst valida vastuseks 0, mis tähendas „ma ei tegele sellega“. Valdkonnad ja väidete arv ankeedis olid alljärgnevad (töös analüüsitavad valdkonnad 3 ja 4 on eristatud tekstis paksus kirjas):

- 1) õppetöö arendamine (7 väidet),
- 2) kasvatustöö (6 väidet),

- 3) personali juhtimine ja arendamine (11 väidet),**
- 4) organisatsiooni juhtimine (16 väidet),**
- 5) kvaliteedi tagamine (6 väidet),
- 6) kooli esindamine (9 väidet),
- 7) koostöö partneritega (8 väidet),
- 8) koolisisene koostöö (5 väidet).

Kuna koolijuhtide suurt administratiivse ja personalitöö osakaalu kinnitavad nii TALIS 2013, riikidevaheline (Saksa, Austria, Šveitsi) uuring koolijuhi koormatusest (Huber et al., 2013; Übius et al., 2014) kui ka ETUCE uuring (School leadership ..., 2012), siis on antud magistritöös võetud põhjalikuma analüüsi alla organisatsiooni juhtimine ning personali juhtimine ja arendamine (valdkonnad 3 ja 4). Magistritöös kasutatava ankeedi kahe plokki mõlema aspekti reliaablus on piisavalt kõrge: Cronbachi alfa personali juhtimise ja arendamise plokil vastavalt 0,88 ja 0,89 ning organisatsioonijuhtimise plokil 0,93 ja 0,89. Ankeedi lõpus olid küsimused koolijuhtide taustaandmete (nt sugu, vanus, staaž koolijuhina, kooli suurus ja õppekeel) ja koolide (nt kooli omandivorm, asukoht, tegutsemisvorm) kohta.

Ankeedile lisati kaaskiri, milles selgitati uuringu eesmärgi ja kinnitati, et küsimustikuga kogutavat informatsiooni kasutatakse ainult uuringu huvides. Samuti rõhutati privaatsuse tagamist, kuna ankeet on anonüümne ja vastused ei sisalda ühtegi vastajat identifitseerivat tunnust.

### **2.3. Protseduur**

Käesoleva magistritöö empiirilise osa jaoks koguti andmeid 2014. aasta detsembrikuus. Ankeedid saadeti kõikide koolide üldmeiliaadressile, kokku 400 adressaadile. Lisaks edastati küsitlus ka läbi Eesti koolijuhtide ühenduse ja kohalike kooliühenduste listide kaudu. Ankeedi kaaskirjas oli märgitud ka ankeetide täitmise tähtaeg, vastamiseks oli aega 8 päeva. Ankeedi täitmisele kulus umbes 25 minutit. Nädala möödudes saadeti samadele adressaatidele kordusteade meeldetuletusega. Kuna nimetatud perioodil jäi vastanute arv väheseks, pikendati vastamise tähtaega ja korraldati jaanuari alguses korduvsaatmine samade kanalite kaudu.

Uurimuse läbiviimisel on autor lähtunud Eesti Teadlaste Eetikakoodeksis (2002) sätestatust ja informeerinud uuringus osalejaid kavatsetava uuringu kõikidest aspektidest,

kinnitanud uuringus osalemise vabatahtlikkust, kinnitanud hoida saadud personaalset informatsiooni konfidentsiaalselt ning kasutada seda üksnes uurimistöö otstarbel.

## 2.4. Andmetöötlusmeetodid

Käesoleva uurimuse andmeid töödeldi andmetöötlusprogrammi SPSS abil. Kahe esimese uurimisküsimuse puhul teostati sagedusanalüüs. Koondtunnusena arvestati üksikvähedele antud hinnangute mediaani – tunnust, millest suuremaid või võrdseid ning väiksemaid või võrdseid liikmeid on variatsioonireas ühepalju. Küsimustikus nulliga märgitud vastused (ei kuulu koolijuhi hinnangul tema töökohustuste hulka) jäeti analüüsist välja, seetõttu on sagedustabelites 220-st väiksemad koguarvud.

Selleks, et teada saada, kas erinevate gruppide poolt tunnetatavale ületunnitööle ning enam stressi tekitatavatele (mediaani skoorid 3 ja enam) tööülesannetele antud hinnangutes on statistiliselt oluline erinevus, kasutati Kruskal Wallise dispersioonanalüüsi. Erinevad võrdlusgrupid moodustati arvestades koolijuhtide taustaandmeid: vanust ja juhina töötamise staaži. Kui analüüsi tulemusena ilmnis gruppide hinnangutes statistiliselt oluline erinevus, teostati Mann – Whitney U-test, et selgitada välja, milliste konkreetsete gruppide vahel on statistiliselt oluline erinevus.

Kolmanda uurimisküsimuse puhul, milline on koolijuhtide hinnangul seos tunnetusliku ületunnitöö ja olulisemate stressiallikate vahel, kasutati Spearmani korrelatsioonanalüüsi. Andmete esitlemiseks kasutatavad tabelid ja joonised on koostatud MS Excelis. 27 vastajat olid jätnud täitmata taustaandmete osa ja polnud võimalik aru saada, kas tegemist oli koolijuhi või õppealajuhatajaga ning seetõttu jäeti need vastused edasisest analüüsist välja.

## 3. Tulemused

Missuguste ülesannete täitmine nõuab koolijuhtide hinnangul enam ületunde?  
Missugune on hinnangute erinevus lähtuvalt koolijuhi vanusest ja kogemusest (*juhina töötamise staažist*)?

Vastajatel (N=220) paluti 5-pallilisel skaalal hinnata, missugused tööülesanded nõuavad nendelt ületunde. Järgnevalt on tabelitena välja toodud olulisemad tulemused kahe valdkonna (*personali juhtimine ja arendamine* ning *organisatsiooni juhtimine*) kaupa lähtuvalt sellest, missuguseid ülesandeid on koolijuhid tunnetanud kui enam ületunnitööd nõudvaid.

Tabelis 4 on välja toodud sagedused:

Tabel 4. Koolijuhtide hinnangud ületundide tunnetatavale sagedusele *personali juhtimise ja arendamise ja organisatsiooni juhtimise valdkonnas*

| Ületunnid  | ei nõua<br>ületunde | nõuab<br>harva<br>ületunde | nõuab<br>mõnikord<br>ületunde | nõuab<br>sageli<br>ületunde | nõuab<br>alati<br>ületunde |
|--|---------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Erinevate aruannete koostamine   | 13%                 | 26%                        | 33%                           | 21%                         | 7%                         |
| Kooli arengukava väljatöötamine/uuendamine   | 17%                 | 23%                        | 34%                           | 15%                         | 12%                        |
| Aastaeelarve koostamine ja esitamine kooli pidajale  | 25%                 | 22%                        | 28%                           | 15%                         | 9%                         |
| Informatsiooni läbitöötamine ja edastamine (kirjad, e-meilid, meeldetuletused)               | 23%                 | 29%                        | 25%                           | 16%                         | 6%                         |
| Õpetajatega konfliktilahenduskõneluste pidamine  | 20%                 | 34%                        | 30%                           | 13%                         | 3%                         |
| Koosoleku juhtimine (sealhulgas õppenõukogu, lastevanemate koosolekud jne.)                  | 20%                 | 35%                        | 29%                           | 11%                         | 4%                         |
| Organisatsiooni toimimise planeerimine (personal, tunniplaanid, ressursid, nimekirjad jne.)  | 29%                 | 28%                        | 29%                           | 11%                         | 3%                         |
| Arenguveestluste pidamine töötajatega  | 32%                 | 26%                        | 29%                           | 9%                          | 5%                         |
| Kooli arengukava strateegiliste eesmärkide määratlemine                                      | 38%                 | 27%                        | 27%                           | 4%                          | 4%                         |
| Uute õpetajate palkamine, töölepingute sõlmimine   | 45%                 | 25%                        | 21%                           | 6%                          | 3%                         |
| Töövvestluste pidamine töötajatega   | 44%                 | 25%                        | 26%                           | 4%                          | 2%                         |
| Aastaeelarve kaitsmine   | 50%                 | 20%                        | 20%                           | 7%                          | 4%                         |
| Kooli arengukava täitmine  | 36%                 | 37%                        | 24%                           | 3%                          | 0%                         |
| Koolihoonete ja inventari säilimise tagamine (sealhulgas aastainventuuri läbiviimine)        | 51%                 | 22%                        | 19%                           | 9%                          | 1%                         |
| Tööintervjuu õpetaja kandidaadiga  | 53%                 | 28%                        | 14%                           | 3%                          | 2%                         |
| Vajaliku informatsiooni jagamine huvirühmadega   | 51%                 | 31%                        | 13%                           | 4%                          | 1%                         |
| Personali professionaalse arengu kavandamine   | 56%                 | 30%                        | 10%                           | 3%                          | 2%                         |
| Kooli ja õpilaste andmete haldamine  | 58%                 | 25%                        | 14%                           | 3%                          | 1%                         |
| Kooli visiooni selgitamine missiooni põhisel   | 62%                 | 20%                        | 13%                           | 3%                          | 1%                         |
| Vestlus töökorraldusreegleid rikkunud töötajaga  | 60%                 | 22%                        | 14%                           | 3%                          | 0%                         |
| Kaastöötajate toetamine  | 60%                 | 24%                        | 11%                           | 3%                          | 2%                         |
| Tegelemine lisatasude, preemiate jms   | 61%                 | 22%                        | 12%                           | 3%                          | 1%                         |
| Õpetajate töösoorituse hindamine   | 56%                 | 29%                        | 13%                           | 1%                          | 0%                         |
| Vanematele info jagamise korraldamine  | 57%                 | 29%                        | 12%                           | 2%                          | 0%                         |
| Töövvestluste pidamine direktori asetäitjate ja teiste kooli juhtkonda kuuluvate töötajatega | 60%                 | 27%                        | 9%                            | 3%                          | 1%                         |
| Õpetajate nõustamine nende tööga seondult  | 63%                 | 27%                        | 7%                            | 3%                          | 0%                         |
| Koostöö korraldamine kooli juhtkonna liikmete vahel  | 71%                 | 20%                        | 7%                            | 1%                          | 0%                         |

0-19%      20-30%      31-40%      41-50%      üle 50%

Tabel 5. Koolijuhtide hinnangud ületunde põhjustavatele ülesannetele *personali juhtimise ja arendamise valdkonnas*

| Tööülesanne   | Vastajaid | Vastamata | Mediaan |
|---|-----------|-----------|---------|
| Uute õpetajate palkamine, töölepingute sõlmimine.         | 220       | 0         | 2       |
| Tööintervjuu õpetaja kandidaadiga.                        | 219       | 1         | 1       |
| Töövvestluste pidamine töötajatega.                       | 220       | 0         | 2       |
| Arenguveestluste pidamine töötajatega.                    | 216       | 4         | 2       |
| Vestlus töökorraldusreegleid rikkunud töötajaga.          | 215       | 5         | 1       |
| Õpetajate nõustamine nende tööga seondult.                | 215       | 5         | 1       |
| Töövvestluste pidamine direktori asetäitjate ja juhtkonda | 199       | 21        | 1       |
| Õpetajate töösoorituse hindamine.                         | 207       | 13        | 1       |
| Personali professionaalse arengu kavandamine.             | 214       | 6         | 1       |
| Kaastöötajate toetamine.                                  | 220       | 0         | 1       |
| Õpetajatega konfliktilahenduskõneluste pidamine.          | 220       | 0         | 2       |



Tabelis toodud mediaani skooridest, mille väärtuseks on 1 ja 2 (ei põhjusta ületunde või nõuab harva ületunde) on näha, et koolijuhid valdkonda **personali juhtimine ja arendamine** kuuluvaid tööülesandeid ületunde põhjustavana ei tunneta. Ainult nelja väite puhul (mediaan 2, nõuab harva ületunde) selgub, et need tekitavad harva ületunde. Nagu näha tabelist 6, puudub ka statistiliselt oluline erinevus nii vanuse- kui ka staažigruppide hinnangutes.

Tabel 6. Koolijuhtide hinnangute statistiline erinevus tööülesannetele vanuse ja staažigruppide vahel **personali juhtimise ja arendamise** valdkonnas

| Tööülesanne   | Ületund  | Vanus | Ületund  | Staaž |
|---|----------|-------|----------|-------|
|   | $\chi^2$ | p     | $\chi^2$ | p     |
| Uute õpetajate palkamine, töölepingute sõlmimine.                               | 0,19     | 0,60  | 3,00     | 0,55  |
| Tööintervjuu õpetaja kandidaadiga.  | 2,37     | 0,12  | 8,44     | 0,07  |
| Töövestluste pidamine töötajatega.  | 1,79     | 0,18  | 5,53     | 0,23  |
| Arenguestluste pidamine töötajatega.  | 2,83     | 0,09  | 1,53     | 0,82  |
| Vestlus töökorraldusreegleid rikkunud töötajaga.                                | 2,73     | 0,09  | 4,24     | 0,37  |
| Õpetajate nõustamine nende tööga seondult.                                      | 4,43     | 0,05  | 2,74     | 0,60  |
| Töövestluste pidamine direktori asetäitjate ja juhtkonda kuuluvate töötajatega. | 1,57     | 0,20  | 3,57     | 0,46  |
| Õpetajate töösoorituse hindamine.   | 0,92     | 0,33  | 8,04     | 0,09  |
| Personali professionaalse arengu kavandamine.                                   | 1,81     | 0,19  | 1,72     | 0,78  |
| Kaastöötajate toetamine.  | 4,00     | 0,05  | 2,32     | 0,67  |
| Õpetajatega konfliktilahenduskõneluste pidamine.                                | 2,37     | 0,12  | 1,58     | 0,81  |

$\chi^2$  - hii-ruut statistik, p – statistiline olulisus

Tabel 7. Koolijuhtide hinnangud ületunde põhjustavatele tööülesannetele **organisatsiooni juhtimise** valdkonnas

| Tööülesanne   | Vastajaid | Vastamata | Mediaan |
|---|-----------|-----------|---------|
| Kooli visiooni selgitamine missiooni põhiselt       | 216       | 4         | 1       |
| Kooli arengukava strateegiliste eesmärkide          | 220       | 0         | 2       |
| Kooli arengukava väljatöötamine/uuendamine          | 220       | 0         | 3       |
| Kooli arengukava täitmine                           | 220       | 0         | 2       |
| Koostöö korraldamine kooli juhtkonna liikmete vahel | 211       | 9         | 1       |
| Aastaeelarve koostamine ja esitamine kooli pidajale | 220       | 0         | 3       |
| Aastaeelarve kaitsmine                              | 199       | 21        | 2       |
| Koolihoonete ja inventari säilimise tagamine        | 188       | 32        | 1       |
| Informatsiooni läbitöötamine ja edastamine          | 215       | 5         | 2       |
| Tegelemine lisatasude, preemiate jms                | 215       | 5         | 1       |
| Kooli ja õpilaste andmete haldamine                 | 142       | 78        | 1       |
| Organisatsiooni toimimise planeerimine              | 190       | 30        | 2       |
| Vajaliku informatsiooni jagamine huvirühmadega      | 218       | 2         | 1       |
| Koosoleku juhtimine                                 | 219       | 1         | 2       |
| Erinevate aruannete koostamine                      | 218       | 2         | 3       |
| Vanematele info jagamise korraldamine               | 199       | 21        | 1       |

**Organisatsiooni juhtimise** valdkonnas on vastajate hinnangul ajamahukaid tööülesandeid enam kui **personali juhtimise ja arendamise** valdkonnas. Ületunde enam (mediaan 3, nõuab mõnikord ületunde) põhjustavate ülesannetena on nimetatud: *erinevate aruannete koostamine, kooli arengukava väljatöötamine/uuendamine, aastaeelarve koostamine ja esitamine kooli pidajale*. Ka selles valdkonnas on seitsme (47%) väite puhul mediaani väärtuseks 1, mis näitab, et neid ülesandeid ületunde põhjustavatena ei tunnetata. Kui võrrelda nelja erineva vanusegrupi (31-40a, 41-50a, 51-60a, 61 ja vanemad) hinnanguid ülesannetele, mis nõuavad mõnikord ületunde (mediaan 3), siis ilmneb, et statistiliselt olulist erinevus Kruskal Wallise dispersioonanalüüsi järgi tunnusele, aastaeelarve koostamine ja esitamine kooli pidajale, pole.

Tabel 8. Koolijuhtide hinnangute statistiline erinevus ületunde põhjustavatele ülesannetele vanuse ja staažigruppide vahel **organisatsiooni juhtimise** valdkonnas

| Tööülesanne   | ületund  | vanus | ületund      | staaž       |
|---|----------|-------|--------------|-------------|
|   | $\chi^2$ | p     | $\chi^2$     | p           |
| Kooli arengukava väljatöötamine/uuendamine          | 3,28     | 0,35  | 2,90         | 0,40        |
| Erinevate aruannete koostamine                      | 1,47     | 0,68  | 3,73         | 0,29        |
| Aastaeelarve koostamine ja esitamine kooli pidajale | 1,91     | 0,59  | <b>10,31</b> | <b>0,02</b> |

$\chi^2$  - hii-ruut statistik, p – statistiline olulisus

Koolijuhtide staažist lähtuvalt mõnikord ületunde põhjustavatele (mediaan 3) tööülesannetele antud hinnanguid võrreldes selgus, et statistiliselt oluline erinevus ( $\chi^2=10,31$ ;  $p<0,05$ ) Kruskal Wallise dispersioonanalüüsi järgi ilmnes tunnuse *aastaeelarve koostamine ja esitamine kooli pidajale* puhul. Mann Whitney U-testiga selgitati välja, et statistiliselt oluline on erinevus staažigruppide, 1-5 ja 6-10 aastat ( $U=576,0$ ;  $p<0,01$ ); 1-5 ja 11-15 aastat ( $U=480,5$ ;  $p<0,01$ ); 1-5 ja 16-20 aastat ( $U=452,5$ ;  $p<0,05$ ); 6-10 ja üle 20 aasta ( $U=1156,0$ ;  $p<0,05$ ), vahel.

*Milliseid ametiülesandeid tunnetavad Eesti koolijuhid nende endi hinnangul kõige suurema stressiallikana? Missugune on hinnangute erinevus koolijuhi vanusest ja kogemusest (juhina töötamise staažist) lähtuvalt?*

Koolijuhtidel paluti hinnata, missugused ülesanded tekitavad teistest enam stressi. Keskmise tendentsi näitajana on välja toodud mediaan. Alljärgnevates tabelites kajastuvad koolijuhtide hinnangud kahes valdkonnas: *personali juhtimine ja arendamine ning organisatsiooni juhtimine*). Tabelis 9 on välja toodud sagedused:

Tabel 9. Koolijuhtide hinnangud stressi tunnetatavale sagedusele *personali juhtimise ja arendamine ning organisatsiooni juhtimise valdkonnas*

| Stress  | üldse ei tekitab stressi | tekitab vähe stressi | tekitab mõnevõrra stressi | tekitab stressi | tekitab väga stressi |
|---|--------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------|----------------------|
| Õpetajatega konfliktilahenduskõneluste pidamine   | 2%                       | 16%                  | 32%                       | 30%             | 20%                  |
| Vestlus töökorraldusreeglite rikkunud töötajaga   | 6%                       | 21%                  | 27%                       | 31%             | 15%                  |
| Aastaeelarve kaitsmine  | 8%                       | 23%                  | 30%                       | 23%             | 15%                  |
| Aastaeelarve koostamine ja esitamine kooli pidajale   | 10%                      | 18%                  | 36%                       | 23%             | 12%                  |
| Erinevate aruannete koostamine  | 9%                       | 30%                  | 33%                       | 23%             | 5%                   |
| Uute õpetajate palkamine, töölepingute sõlmimine  | 18%                      | 37%                  | 27%                       | 12%             | 6%                   |
| Kooli arengukava väljatöötamine/uuendamine  | 19%                      | 33%                  | 30%                       | 14%             | 5%                   |
| Informatsiooni läbitöötamine ja edastamine (kirjad, e-meilid, meeldetuletused jne.)                   | 19%                      | 35%                  | 33%                       | 11%             | 2%                   |
| Organisatsiooni toimimise planeerimine  | 19%                      | 41%                  | 31%                       | 8%              | 1%                   |
| Koolihoonete ja inventari säilimise tagamine  | 27%                      | 37%                  | 22%                       | 11%             | 2%                   |
| Kooli arengukava täitmine   | 23%                      | 39%                  | 31%                       | 7%              | 0%                   |
| Arenguvestluste pidamine töötajatega  | 24%                      | 39%                  | 31%                       | 5%              | 1%                   |
| Õpetajate töösoorituse hindamine  | 24%                      | 41%                  | 27%                       | 8%              | 1%                   |
| Töövestluste pidamine töötajatega   | 21%                      | 45%                  | 26%                       | 6%              | 1%                   |
| Koosoleku juhtimine (sealhulgas õppenõukogu, lastevanemate koosolekud jne.)                           | 24%                      | 42%                  | 28%                       | 5%              | 1%                   |
| Tegelemine lisatasude, preemiate jms - stress   | 32%                      | 35%                  | 23%                       | 7%              | 4%                   |
| Kooli arengukava strateegiliste eesmärkide määratlemine   | 32%                      | 36%                  | 25%                       | 6%              | 0%                   |
| Personali professionaalse arengu kavandamine (sealhulgas personali enesetäiendamise kava rakendamine) | 35%                      | 41%                  | 19%                       | 4%              | 1%                   |
| Õpetajate nõustamine nende tööga seonduvalt   | 41%                      | 42%                  | 13%                       | 2%              | 1%                   |
| Kooli visiooni selgitamine missiooni põhisel  | 50%                      | 29%                  | 19%                       | 1%              | 0%                   |
| Vanematele info jagamise korraldamine   | 43%                      | 42%                  | 13%                       | 2%              | 0%                   |
| Tööintervjuu õpetaja kandidaadiga   | 47%                      | 38%                  | 13%                       | 2%              | 0%                   |
| Vajaliku informatsiooni jagamine huvirühmadega  | 48%                      | 37%                  | 11%                       | 2%              | 1%                   |
| Koostöö korraldamine kooli juhtkonna liikmete vahel   | 48%                      | 35%                  | 16%                       | 1%              | 0%                   |
| Töövestluste pidamine direktori asetäitjate ja teiste kooli juhtkonda kuuluvate töötajatega           | 49%                      | 38%                  | 10%                       | 4%              | 0%                   |
| Kooli ja õpilaste andmete haldamine   | 51%                      | 36%                  | 11%                       | 1%              | 0%                   |
| Kaastöötajate toetamine   | 61%                      | 28%                  | 8%                        | 1%              | 1%                   |

0-19%      20-30%      31-40%      41-50%      üle 50%

Tabel 10. Direktorite hinnangud stressi põhjustavatele tööülesannetele **personali juhtimise ja arendamise** valdkonnas

| Tööülesanne   | Vastajaid | Vastamata | Mediaan |
|---|-----------|-----------|---------|
| Uute õpetajate palkamine, töölepingute sõlmimine.                               | 220       | 0         | 2       |
| Tööintervjuu õpetaja kandidaadiga.  | 219       | 1         | 2       |
| Töövestluste pidamine töötajatega.  | 220       | 0         | 2       |
| Arenguvestluste pidamine töötajatega.   | 218       | 2         | 2       |
| Vestlus töökorraldusreegleid rikkunud töötajaga.                                | 214       | 6         | 3       |
| Õpetajate nõustamine nende tööga seonduvalt.                                    | 216       | 4         | 2       |
| Töövestluste pidamine direktori asetäitjate ja juhtkonda kuuluvate töötajatega. | 200       | 20        | 2       |
| Õpetajate töösoorituse hindamine.   | 207       | 13        | 2       |
| Personali professionaalse arengu kavandamine.                                   | 215       | 5         | 2       |
| Kaastöötajate toetamine.  | 220       | 0         | 1       |
| Õpetajatega konfliktilahenduskõneluste pidamine.                                | 220       | 0         | 3,5     |

Torkab silma, et koolijuhtide hinnangud stressi põhjustavatele tööülesannetele ei ole osutunud kõrgeteks. Üldse ei tekita stressi (mediaan 1) kaastöötaja toetamine. Enam stressi põhjustavate tegevustena võib **personali juhtimise ja arendamise** valdkonnast välja tuua 2: vestlus töökorraldusreegleid rikkunud töötajaga ja õpetajatega konfliktilahenduskõneluste pidamine (õpetaja konflikt kas juhtkonna, kolleegi, õpilase või lapsevanemaga), mediaanid vastavalt 3 ja 3,5. Kruskal Wallise dispersioonanalüüsiga selgitati välja, et nendes ülesannetes ega ka vanuse ja staažiga seoses ei ilmne hinnangutes statistiliselt olulist erinevust.

Vastajate hinnanguid **personali juhtimise ja arendamise** valdkonna suuremate stressorite kohta (mediaan 3 ja 3,5) on võrreldud nii vanuse kui ka juhtimise staaži alusel tabelis 11.

Tabel 11. Koolijuhtide hinnangute statistiline erinevus vanuse ja staažigruppide vahel **personali juhtimise ja arendamise** valdkonna suurematele stressoritele

| Tööülesanne                                     | stress   | vanus | stress   | staaž |
|---|----------|-------|----------|-------|
|   | $\chi^2$ | p     | $\chi^2$ | p     |
| Vestlus töökorraldusreegleid rikkunud töötajaga | 3,68     | 0,29  | 2,73     | 0,43  |
| Õpetajatega konfliktikõneluste pidamine         | 5,92     | 0,11  | 4,85     | 0,18  |

$\chi^2$  - hii-ruut statistik, p – statistiline olulisus

Tabel 12. Koolijuhtide hinnang stressi tekitavatele tööülesannetele **organisatsiooni juhtimise** valdkonnas

| Tööülesanne  | Vastajaid | Vastamata | Mediaan |
|--|-----------|-----------|---------|
| Kooli visiooni selgitamine missiooni põhiselt            | 216       | 4         | 2       |
| Kooli arengukava strateegiliste eesmärkide määratlemine. | 220       | 0         | 2       |
| Kooli arengukava väljatöötamine/uuendamine               | 220       | 0         | 2       |
| Kooli arengukava täitmine                                | 220       | 0         | 2       |
| Koostöö korraldamine kooli juhtkonna liikmete vahel      | 211       | 9         | 2       |
| Aastaeelarve koostamine ja esitamine kooli pidajale      | 220       | 0         | 3       |
| Aastaeelarve kaitsmine                                   | 199       | 21        | 3       |
| Koolihoonete ja inventari säilimise tagamine             | 188       | 32        | 2       |
| Informatsiooni läbitöötamine ja edastamine               | 215       | 5         | 2       |
| Tegelemine lisatasude, preemiate jms                     | 215       | 5         | 2       |
| Kooli ja õpilaste andmete haldamine                      | 142       | 78        | 1       |
| Organisatsiooni toimimise planeerimine                   | 190       | 30        | 2       |
| Vajaliku informatsiooni jagamine huvirühmadega           | 218       | 2         | 2       |
| Koosoleku juhtimine                                      | 219       | 1         | 2       |
| Erinevate aruannete koostamine                           | 218       | 2         | 3       |
| Vanematele info jagamise korraldamine                    | 199       | 21        | 2       |

Tabeli 12 põhjal saab väita, et **organisatsiooni juhtimise** valdkonnas on suuremateks stressiallikeks sellised tööülesanded nagu: aastaeelarve koostamine ja esitamine pidajale, aastaeelarve kaitsmine ja erinevate aruannete koostamine (mediaan 3). Kruskal Wallise dispersioonanalüüsist selgus, et statistiliselt oluline erinevus ( $\chi^2=8,72$ ;  $p<0,05$ ) on ainult tunnuste, erinevate aruannete koostamine ja vanus, vahel. Vastajate hinnangute võrdlus **organisatsiooni juhtimise** valdkonna suurematele stressoritele vanuselise ja juhtimise staaži alusel on toodud tabelis 13.

Tabel 13. Koolijuhtide hinnangute statistiline erinevus vanuse ja staažigruppide vahel **organisatsiooni juhtimise** valdkonna suurematele stressoritele

| Tööülesanne   | stress      | vanus       | stress   | staaž |
|---|-------------|-------------|----------|-------|
|   | $\chi^2$    | p           | $\chi^2$ | p     |
| Aastaeelarve koostamine ja esitamine kooli pidajale | 4,15        | 0,25        | 2,38     | 0,67  |
| Aastaeelarve kaitsmine                              | 4,32        | 0,23        | 7,25     | 0,38  |
| Erinevate aruannete koostamine                      | <b>8,71</b> | <b>0,03</b> | 4,21     | 0,38  |

$\chi^2$  - hii-ruut statistik, p – statistiline olulisus

Mann Whitney U-testiga täpsustati, et statistiliselt oluline erinevus ( $U=2347,0$ ;  $p<0,01$ ) hinnangutele on vanusegruppide 41-50 ja 51-60 vahel. Nagu tabelist 13 näha, puudub statistiliselt oluline erinevus staaži ja suuremate stressorite vahel.

*Milline on koolijuhtide hinnangul seos tunnetusliku ületunnitöö ja olulisemate stressiallikate vahel?*

Spearmani korrelatsioonianalüüsiga selgitati välja, missugune on seos kahe valdkonna (**personali juhtimine ja arendamine** ning **organisatsiooni juhtimine**) enam stressi tekitavate faktorite (mediaan 3 ja 3,5) ja tunnetatava ületunnitöö vahel. Sellised stressoreid oli kokku viis: *vestlus töökorraldusreegleid rikkunud töötajaga, õpetajatega konfliktilahenduskõneluste pidamine, aastaeelarve koostamine ja esitamine kooli pidajale, aastaeelarve kaitsmine ning erinevate aruannete koostamine.*

Analüüs näitas, et kõikide stressi tekitavate faktorite ja tunnetatava ületunnitöö vahel on olemas seos, mida kajastab ka alljärgnev tabel 14.

Tabel 14. *Stressorite seos tunnetatava ületunnitööga*

| Stressor                                   | Spearmani<br>korrelatsioonikordaja<br>(p) |
|--|---|
| Erinevate aruannete koostamine             | 0,57**                                    |
| Eelarve kaitsmine                          | 0,56**                                    |
| Eelarve koostamine ja esitamine pidajale   | 0,51**                                    |
| Kooli arengukava väljatöötamine/uuendamine | 0,47**                                    |
| Õpetajatega konfliktikõneluste pidamine    | 0,46**                                    |

\*\*p < 0,01

#### 4. Arutelu

Käesolevas magistritöös oli autoril eesmärk välja selgitada, missugune on Eesti koolijuhtide hinnang oma töökoormusele, millised on nende hinnangul tööstressi põhjustavad peamised tegurid ja missugune on seos tunnetatava ületunnitöö ja enam stressi tekitavate faktorite vahel koolijuhtide hinnangul. Arutelu on struktureeritud lähtuvalt uurimisküsimustest. Välja on toodud töö praktiline väärtus ja piirangud.

*Missuguste ülesannete täitmine nõuab koolijuhtide hinnangul enam ületunde?  
Missugune on hinnangute erinevus lähtuvalt koolijuhi vanusest ja kogemusest (juhina töötamise staažist)?*

Vastajate hinnangutest selgub, et valdkonda *personali juhtimine ja arendamine* kuuluvad tööülesanded koolijuhtide hinnangul neile enamjaolt ületunde ei põhjusta. Koormavaks ei osutunud ka *organisatsiooni juhtimise* valdkonna tööülesanded, mõnevõrra ületunde põhjustavateks osutusid *erinevate aruannete koostamine, kooli arengukava väljatöötamine ja uuendamine ning aastaeelarve koostamine ja esitamine kooli pidajale*.

Mõneti on tulemus üllatav, kuna mitmed uuringud kinnitavad koolijuhtide suurt administratiivse töö osakaalu. Ka TALIS-e hinnangul kulub suur osa (Eesti koolijuhtidel selleks peaaegu pool, 47%) koolijuhi tööajast administratiivsetele ülesannetele ning just nende tööülesannete rohkust tunnetatakse kui eriti koormavaid (Huber et al., 2013; Übius et al., 2014). Ka ETUCE uuringust, mis tegeles koolijuhi töötingimuste (sh tööaeg) uurimisega, selgub, et koolijuhtide tööaeg ei mahu ettenähtud tööaja piiridesse (School Leadership ..., 2012). Antud tulemused lubavad väita, et uuringus osalenud Eesti koolijuhid oskavad hoida uuritud valdkondade (personali juhtimine ja arendamine ning organisatsiooni juhtimine) olulised tegevused fookuses, oskavad oma aega paremini planeerida ja seda ratsionaalselt kasutada. Kui Huberi (2013) uurimusest selgus, et kolme uuringus osalenud riigi koolijuhtidele on koormavaim töömahust tingitud ajaline surve, mis sunnib neid töötama töövälisel ajal, siis antud uurimuses osalenud koolijuhid kahe valdkonna (personali juhtimine ja arendamine, organisatsiooni juhtimine) ülesandeid ületunnitööd põhjustavana ei tunnetata.

Staažigruppide lõikes ilmneb erinevus kõige väiksema kogemusega direktorite ja staažikamate juhtide hinnangutes. Tõenäoliselt on see tingitud nende väiksemast vilumusest ja seetõttu nõuab ülesannete täitmine ka suuremat ajakulu.

Samas on saadud tulemusel teatav sarnasus Soomes ja Eestis 2010. aastal läbi viidud uurimusega „Heaolu töökeskkonnas“, millest selgus, et võrreldes ülejäänud koolitöötajatega olid koolijuhid rohkem rahul oma töökoormuse ja tööajakorraldusega (Saaranen et al., 2012). Siin puudub küll otsene seos ületunnitööga, aga koolijuhtide rahulolu tööaja korraldusega võimaldab sellise seose esile tuua.

*Milliseid ametiülesandeid tunnetavad Eesti koolijuhid nende endi hinnangul kõige suurema stressiallikana? Missugune on hinnangute erinevus koolijuhi vanusest ja kogemusest (juhina töötamise staažist) lähtuvalt?*

Vastanud koolijuhtide hinnangutest selgub, et nendes valdkondades ei hinnata tekita tööülesanded stressi. Ainult mõne üksiku tegevuse puhul on keskväärtus (mediaan) 3 ja ainult

ühel juhul 3,5. Tulemus on suuresti kooskõlas erinevate autorite ja analoogsete uurimustega mujal maailmas, mille järgi võib kokkuvõtvalt öelda, et reeglina põhjustavad rohkem stressi ressursside puudus ja taotlemine, kooli pidaja vähene toetus, inimestevaheliste suhetega seotud probleemid (konfliktid koolis, konfliktide lahendamine erinevate huvigruppide vahel), (Friedman 2002; Huber et al., 2013; Teichmann, 2002; Van der Merwe & Parsotam, 2012; Virovere, et al., 2008). Käesoleva uurimuse valdkondade tööülesannetest võiks siinkohal välja tuua järgmised koolijuhhi ülesanded: õpetajatega konfliktikõneluste pidamine, vestlus töökorraldusreegleid rikkunud töötajaga ja ülesanded, mis on seotud kooli eelarvega.

Antud uuringu tulemusest võiks eraldi välja tuua aruandluse rohkuse kui stressori, mida eelpool nimetatud uurimustes pole eraldi välja toodud, mis omakorda on kinnituseks Eesti koolijuhtide administratiivsete ülesannete rohkusele (Übius, et al., 2014).

Erinevate vanusegruppide hinnanguid võrreldes selgus, et erinevus on 41-50 ja 51-60 aastaste vahel, 51-60 aastased on erinevate aruannete koostamist pidanud enam stressi tekitavaks kui 41-50 aastased. Seda on mõnevõrra raske seletada. Võimalik, et seda põhjustab vanemaealiste kehvem arvutioskus või kahanev õppimisvõime koosmõjus muutuvate aruandlusnõuetega. Samas koolijuhina töötamise staaž ei mängi hinnangute puhul stressoritele mingisugust rolli, erinevust nendes hinnangutes pole.

Eeltoodust nähtub, et uuringus osalenud Eesti koolijuhhid tulevad suhteliselt hästi toime uute olukordade ja stressiga, suudavad leida rasketes olukordades ratsionaalseid lahendusi. Nii nagu ka teoreetilises osas on esile toodud, esineb täiesti pingevaba tööd harva ning töötajad, kelle amet eeldab töötamist surve all ja suurema koormusega, ei taju seda survet ja koormust tööstressi põhjustajana (Ford & Jin, 2015).

#### *Milline on koolijuhtide hinnangul seos ületunnitöö ja olulisemate stressiallikate vahel?*

Uurimisküsimusega sooviti teada saada, kas ja missugune seos on enam stressi põhjustavate faktorite ja ületunnitöö vahel. Kas see, mis on tunnetatav stressorina, on tunnetatav ka ületunnitööna. Enam stressi põhjustavaid faktoreid kahes valdkonnas (mediaan 3 ja 3,5) tuli koolijuhtide hinnangul välja viis: vestlus töökorraldusreegleid rikkunud töötajaga, õpetajatega konfliktilahenduskõneluste pidamine, aastaeelarve koostamine ja esitamine kooli pidajale, aastaeelarve kaitsmine ning erinevate aruannete koostamine. Analüüsist selgub, et stressorite ja ületunnitöö vahel on seos, Spearmani



korrelatsioonikordaja on vahemikus 0,5-0,6. Sellest võib järeldada, et umbes kolmandiku vastanud koolijuhtide puhul on seos n-ö üksühene, ülejäänute kohta seda väita ei saa.

#### **4.1. Töö piirangud ja võimalikud edasised uurimissuunad**

Käesoleva uurimistöö tõlgendamisel tuleb arvesse võtta mitmeid piiranguid. Üheks piiranguks on kindlasti see, et küsitlusega kogutud andmete puhul ei saa kontrollida, kui tõsiselt on vastajad uurimusse suhtunud, kas nad on olnud ausad ja vastamisel hoolikad. Töö sisulist valiidsust võis vähendada asjaolu, et ankeedi väited ei hõlmanud kõiki valdkonda puudutavaid tegevusi. Tulemuste interpreteerimisel tuleb kindlasti arvesse võtta ka seda, et vanusegrupis 31-40 aastat jäi vastajate arv väikeseks (20) ning ka riigi- ja erakoolide direktorite osakaal küsitluses on tagasihoidlik, vastajaid vastavalt 14 ja 10. Töö autor leiab, et edaspidi võiks tööstressi ja ületunnitöö temaatikat uurida kvalitatiivset või kombineeritud metoodikat kasutades.

#### **4.2. Töö praktiline väärtus ja ettepanekud**

Käesolev magistritöö andis ülevaate koolijuhtide hinnangutest ületunnitööd ja stressi põhjustavatele tegevustele. Kuna töös käsitletud temaatikat on autorile teadaolevalt Eestis vähe uuritud, võib töö praktilist väärtust tulemuste näol oluliseks pidada.

Autori arvates näib olevat õigustatud väide, mida toetab ka programm „Pädevad ja motiveeritud õpetajad ning haridusasutuste juhid 2015–2018“ ja „Haridusasutuse juhi kompetentsimudel“, et koolijuhtide professionaalse arengu toetamist tuleks käsitleda ühtse tervikuna. Seetõttu soovitab töö autor koolijuhtidele selle programmi raames pakutavatele ametialastele koolitustele lisaks võimaldada ka täiendkoolitusi, mis aitaks kaasa koolijuhi isiksuse arengule ning pakuks juhtidele võimalust tegeleda ka vaimse tervise temaatikaga.

### **Kokkuvõte**

Magistritöö „Koolijuhi tööstress ning selle seos töökoormusega Eesti üldhariduskoolide direktorite hinnangul“ eesmärgiks oli selgitada välja, missugune on koolijuhtide hinnang oma töökoormusele, millised on tööstressi põhjustavad peamised tööülesanded personalijuhtimise ja arendamise ning organisatsiooni juhtimise valdkonnas, missugused on hinnangute erinevused sõltuvalt koolijuhi vanusest ja juhi staažist ning missugune on seos tunnetatava ületunnitöö ja enam stressi tekitavate faktorite vahel. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi kaardistav uurimus, milles osales 247 Eesti koolijuhti. Kuna 27 vastaja puhul ei olnud

võimalik aru saada, kas tegemist on direktori või õppealajuhatajaga, jäeti need puudulike taustaandemete tõttu analüüsist välja. Töös esitati kolm uurimisküsimust.

Uurimuse tulemusena selgus, et uuritavate valdkondade (personali juhtimine ja arendamine ning organisatsiooni juhtimine) tööülesanded ei ole koolijuhtide hinnangul tunnetatavad kui stressi tekitavad ja ületunde põhjustavad. Mõnevõrra stressi tekitavatena toodi välja erinevate aruannete koostamine, eelarve kaitsmine, eelarve koostamine ja esitamine pidajale, kooli arengukava väljatöötamine/uuendamine, õpetajatega konfliktikõneluste pidamine. Vähesel määral ületunde põhjustavate ülesannetena nimetati erinevate aruannete koostamine, kooli arengukava väljatöötamine/uuendamine, aastaelarve koostamine ja esitamine kooli pidajale.

Selgitati välja see, et stressorid ja ületunnitöö on omavahel seotud - see, mis tekitab stressi, on enamjaolt tunnetatav ka ületunnitööna. Olulist erinevust ei ilmnunud aga erinevate vanuse- ja staažigruppide poolt stressoritele ja ületunnitööle antud hinnangutes.

Seega lubavad uurimustulemused väita, et suure tõenäosusega on uuringus osalenud Eesti koolijuhid tööle pühendunud professionaalid, kes on muutunud rolliga hästi kohanenud, suudavad tööd eelpool nimetatud valdkondades pigem ratsionaalselt planeerida ja kasutada oma aega targalt ning tulevad üldjuhul toime stressiga.

Märksõnad: *töökoormus, ületunnitöö, tööstress, stressor, toimetulek tööstressiga, koolijuht, eestvedamine, koolijuhi tööülesanded.*

## Summary

### **Working stress of a head of school and its connection to the work load estimated by the headmasters of Estonian general education schools**

The aim of the master thesis was to find out about the headmasters' opinions of their work load, the main factors causing stress, the differences of opinions depending on the age and the length of work period of each head of school, and connections between the perceived overtime work and the most stress-causing factors. In order to achieve the objectives, a mapping research was conducted, which was participated by 247 heads of schools, 27 responses were left out due to insufficient background information about respondents' professional status. Three research questions were asked in the thesis.

The study revealed that working tasks of the researched fields (staff management and development as well as organisation management) are neither very stress-causing nor causing overtime working. The following tasks were pointed out as a little stress-causing: preparation of different reports, defending the budget, budgeting and budget submission to the school keeper, elaboration/renewal of the school development plan, conflict talks with teachers. The following tasks were pointed out as causing slight overtime working: preparation of different reports, elaboration/renewal of the school development plan, year budget preparation and submission to the school keeper.

It was found out that stressors and overtime working are connected to each other – the stress-causing factors are also predominantly perceived as overtime work. No significant difference of opinions about neither stressors nor overtime work was observed between different age or work period groups.

Thus, the results of the datum research allow to state that those heads of Estonian schools who participated in it are professionals dedicated to work, well adapted to the changed role of the head of school; moreover, they are rather able to plan and use their time rationally in the areas named earlier in the present research, and they can generally cope with stress.

### **Tänuõnad**

Olen tänulik, et mul on olnud võimalik osaleda käesoleva teemaga seotud uurimisrühma töös. Samuti tänan Anu Vaud, Kalle Viksi, Hedi Uustalut, kes aitasid keelelise korrektuuriga, tõlkimisega ja olid toeks töö valmimise käigus. Samuti Triinu Ojalat, kes aitas mõista SPSS-i võimaluste kasutamist.

### **Autorluse kinnitus**

Kinnitan, et olen koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

### Kasutatud kirjandus

- AS EMOR Töökeskkonna uuringu aruanne (2000)*. Külastatud aadressil <http://www.tooelu.ee/UserFiles/Uuringud/Tookeskkonna-uuring-2000.pdf>.
- Bachkirova, T. (2005). Teacher Stress and Personal Values. *School Psychology International* 26, 340-352.
- Barber, M., Whelan, F., & Clarc, M. (2010). Capturing the leadership Premium: How the world's topp school system are building leadership capacity for the futuure. McKinsey & Company. Külastatud aadressil [http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/schoolleadership\\_final.pdf](http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/schoolleadership_final.pdf).
- Belasco, J.A., Styer, R. C. (2000). *Piisoni lend*. Tallinn: Ühiselu.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. (2005 trükk). Taylor & Francis e-Library.
- Cooper, C. L., Marshall, J. (1976). Occupatinal sources of stress: a review of the literatuure relating to coronary heat disease and mental ill healt. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 11-28.
- Eesti elukestva õppe strateegia 2020*. (2014). Külastatud aadressil <http://hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf>.
- Eesti Teadlaste Eetikakoodeks*. (2002). Külastatud aadressil [http://www.akadeemia.ee/\\_repository/File/ALUSDOKUD/Eetikakoodeks2002.pdf](http://www.akadeemia.ee/_repository/File/ALUSDOKUD/Eetikakoodeks2002.pdf).
- Elenurm, T. (Koost). (2011). *Vaimne tervis töökohal. Käsiramat tööandjale ja töötajale*. Tallinn: Ecoprint AS.
- Eurofound (2013). *Quality of employment conditions and employment relations in Europe*. Retrieved from [http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1367en.pdf](http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1367en.pdf).
- Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur (2004). *Tööga seotud stress. Raamleping tööga seotud stressi kohta*. Külastatud aadressil [http://eguides.osha.europa.eu/stress/EE-ET/story\\_content/external\\_files/ETUC\\_stress\\_agreement\\_EST\\_1.pdf](http://eguides.osha.europa.eu/stress/EE-ET/story_content/external_files/ETUC_stress_agreement_EST_1.pdf).

- European Opinion Poll on Occupational Safety and Health (2013)*. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures/eu-poll-press-kit-2013.pdf>.
- European Trade Union for Education (2012). *School Leadership in Europe: issues, challenges and opportunities*. Retrieved from <http://www.csee-etu.org/images/attachments/SchoolLeadershipsurveyEN.pdf>.
- Federici, R.A., Skaalvik, E.M. (2012). Principal self-efficacy: relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 295-320.
- Feldmann, M., (Toim). (2010). *Stressijuhtimine*. Tallinn: Paar OÜ.
- Ford, M. T., & Jin, J. (2015). Incongruence between workload and occupational norms for time pressure predicts depressive symptoms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 88-100.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5, 229-251.
- Fullan, M. (2014). *The Principal three keys to maximizing impact*. Retrieved from [http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2014/05/14\\_The-Principal-Handout\\_Spring-Summer.pdf](http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2014/05/14_The-Principal-Handout_Spring-Summer.pdf).
- Goliszek, A. (1997). *Kuidas juhtida stressi 60 sekundiga*. Tallinn: ILO Print.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2010). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Houdmont, J., Leka, S., & Sinclair, R. R.(Eds).(2012). *Contemporary Occupational Health Psychology*. Malaysia: Vivar Printing Sdn Bhd.
- Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T., & Ahonen, J. (2004). *Õppeasutuse juhtimine*. Tallinn: El Paradiso.
- Ibrahim, R.Z.A. (2013). Application of Karasek's Model on Job Satisfaction of Malaysian Workers. *International Journal of Arts and Commerce*. Retrieved from [http://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol.2\\_No.\\_1/12.pdf](http://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol.2_No._1/12.pdf).
- Kink, T. (Koost). (2008). *Eesti elukestva õppe strateegia aastani 2020*. Sisehindamise alane uuring. Lõppraport.

- Kinnunen-Amoroso, M., & Liira, J., (2014). Work-related Stress Management by Finnish Enterprises. *Industrial Health*, 216-224.
- Kukemelk, H., & Mikk, J. (2015). *Eesti üldhariduskooli ja tema asetäitja õppealal tööülesanded ning nende täitmisega kaasnev stress*. Külastatud aadressil <http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/45646/Koolijuhtide%20uuringu%20aruanne.pdf?sequence=1>.
- Loogma, K., Ruus, V-R., Talts, L., & Poom-Valickis, K. (2009). *Õpetaja professionaalsus ning tõhusama õpetamis- ja õppimiskeskonna loomine. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS tulemused*. Tallinn.
- Lussier, R. N. (1990). *Human Relations in Organizations. A Skill-Building Approach*. Boston: Malloy Lithographing, Inc.
- Marzano, R. J., Walter, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Maslach, C., Leiter, M.,P. (2007). *Läbipõlemine. Mida saavad organisatsioonid ja töötajad teha läbipõlemise ennetamiseks*. Tallinn: Väike Vanker.
- Navikaitė, J. (2012). *The School Principal's Transformational leadership Expression and Its Barriers in Implementing Changes in School*. Kaunas: Technologija.
- Neumann, W. L. (2011). *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Pearson Education Inc.
- Pont, B., Nusche, D., & Moormann, D. (2008). Improving School Leadership. Case studies on system leadership. Külastatud aadressil <http://www.oecd.org/edu/school/44375122.pdf>.
- Puistaja, B. (2012). *Tööstressi vähendamise võimalused juhtide ja alluvate perspektiivist*. Publitseerimata bakalaureusetöö. Tartu Ülikool.
- Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus (2015). Riigi Teataja. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/13332410?leiaKehtiv>
- Quick, J.D., Quick, J.C. (1984). *Organisational stress and preventive management*. Washington: McGraw-Hill.

- Rajah, R., Song, Z., & Avery, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past Deade of research, 1107-1119.
- Roche, M., Haar, J. M. (2013). Leaders life aspirations and job burnout: a self-determination theory approach. *Leadership & Organization Develop Journal*, 515-531.
- Roy, S. (2006). Executive stress. Retrieved from <http://www.citeman.com/802-executive-stress.html>.
- Saaranen, T., Pertel, T., Kalle, T., Hansen, H., Varava, L., Lepp, K., Turunen, H., & Tossavainen, K. (2012). School Staffs' Experiences of Work and Working Conditions in Finnish and Estonian Schools. *The Open Public Health Journal*, 55-69.
- Sandmark, H., Sarvento-Håkansson, M., Franke, C., & Akhavan, S. (2014). I just kept running and running until I hit the wall: Working men seeking care due to stress-related problems, 297-306.
- Schmidt, M.J. (2010). Is there a place for emotions within leadership preparation programs? *Leadership & Organization Develop Journal*, 626-641.
- Senge, P. (2009). *Õppiv kool*. Tartu: AS Atlex.
- Strauss-Raats, P. (2013). *Tööstress*. Tallinn: trükikoda Koit.
- Stress Survey*. (2001). Retrieved from <http://www.workstress.net/downloads/cwustress.pdf>.
- Teichmann, M. (2002). Tööstress – kiviaja reaktsioonid kaasaegses organisatsioonis. *Eesti Töötervishoid* 3, 5-7.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J., (2009). Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socializations, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 3, 417-432.
- Töölepingu seadus (2015). Riigi Teataja. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/13198475&leiaKehtiv>.
- Türk, K. (2011). *Eestvedamine*. Tartu: TÜ kirjastus.
- Türk, K., Haldmaa, T., Kukemelk, H., Ploom, K., Irs, R., Pukkonen, L. (2011). *Üldharidus- ja kutskoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid*. Tartu: Ülikooli multimeediatallitus.

- Van der Merve, H., & Parsotam, A. (2011). School Principal Stressors and a Stress Alleviation Strategy Based on Controlled Breathing. *Journal of Asian and African Studies*, 666-678.
- Viks, K. (2013). *Koolijuhi autonoomia Eesti hariduskorralduse kaasajastamise kontekstis*. Publitseerimata magistritöö. Tartu Ülikool.
- Virovere, A., Alas, R., & Liigand, J. (2008). *Organisatsiooni käitumine*. Tallinn: kirjastus Külim.
- Vooremäe, H. (2009). *Koolijuhtimise täiustamine*. Külastatud aadressil <http://www.hm.ee/index.php?048181>.
- Wöbmann, L., Lüdemann, E., Schütz, Gabriela., & West, M. R. (2007). *School accountability autonomy choice and the level of student achievement*. Külastatud aadressil [http://www.oecd-ilibrary.org/education/school-accountability-autonomy-choice-and-the-level-of-student-achievement\\_246402531617](http://www.oecd-ilibrary.org/education/school-accountability-autonomy-choice-and-the-level-of-student-achievement_246402531617).
- Übius, Ü., Kall, K., Loogma, K., & Ümarik, M. (Toim). (2014). *Rahvusvaheline vaade õpetamisele ja õppimisele. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2013 tulemused*. Tallinn: SA Innove.
- Üksvärav, R., (2004). *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: TTÜ kirjastus.



## Lisa 1. Mõõteinstrument

Palun hinnake, kuivõrd stressi tekitab on antud tegevus skaalal 1-5, kus 1 – üldse ei tekita stressi, 2-tekib vähe stressi, 3 – tekib mõnevõrra stressi, 4 – tekib stressi, 5 – tekib väga stressi. Samuti palun hinnake, kas see tegevus mahub kenasti teie tööaja sisse või nõuab ületunde selle sooritamise perioodil skaalal 1- ei nõua ületunde, 2 - nõuab harva ületunde, 3 – nõuab mõnikord ületunde, 4 – nõuab sageli ületunde, 5 – nõuab alati ületunde.

[illegible][illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible][illegible]

| Väide  | Ma ei tegele sellega | Tegevuse koormavus, stressirohkus |   |   |   |   | Tegevuse sooritamise nõuab ületunde |   |   |   |   |
|--|----------------------|-----------------------------------|---|---|---|---|-------------------------------------|---|---|---|---|
|  |                      | 1                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Koostöö kooli partneritega</b>  |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Kooli huvide eest seismine kooli omaniku ees.  |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Kooli huvide eest seismine avalikkuse ees.   |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Kontakti hoidmine kooli hoolekogu juhiga.  |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Osalemine kooliga seotud võrgustikes.  |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Koostöö loomine/arendamine teiste koolidega.   |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Suhtlemine teiste haridusinstitutionidega (ülikoolid, haridusvõrgustikud jne).                 |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Koostöö kooliväliste organisatsioonidega.  |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Täiendavate finantsressursside hankimine koolile (näiteks projektid, toetuste taotlemine jne). |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |

| Väide  | Ma ei tegele sellega | Tegevuse koormavus, stressirohkus |   |   |   |   | Tegevuse sooritamise nõuab ületunde |   |   |   |   |
|--|----------------------|-----------------------------------|---|---|---|---|-------------------------------------|---|---|---|---|
|  |                      | 1                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Koolisisene koostöö</b>   |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Koostöö õpilasesindusega.  |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Meeskonnatöö algatamine.   |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Koostööle orienteeritud organisatsioonikultuuri edendamine.                |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Erinevate töörühmade ja meeskondade juhtimine.                             |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Suhtlemine õpetajate esindajatega (nt. õpetajate ametiühingu usaldusisik). |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |
| Kooli töötajate ja õpilaste aineülesete projektide toetamine.              |                      |                                   |   |   |   |   |                                     |   |   |   |   |

**Palun hinnake, mitu töötundi kulutasite eelmise tööädala jooksul järgnevat laadi ülesannete täitmiseks:**

Õppetöö arendamise suunamine (sealhulgas kooli õppekavaarendus, õppekomplektide tagamine, tundide külastamine) ....

Kasvatustöö (sealhulgas käitumisreeglite väljatöötamine ja nende täitmise tagamine, vastavad vestlused nii õpilaste, õpetajate kui vanematega) ....

Personali juhtimine ja arendamine (sealhulgas töövestlused kolleegidega, õppetöö ja ürituste külastused, kaastöötajate toetamine)....

Organisatsioon ja juhtimine (sealhulgas strateegiline kavandamine ja juhtimine, eelarvete koostamine ja kaitsmine, info levitamise tagamine jne) ....

Kvaliteedi tagamine koolis (sealhulgas kooli sisehindamine, riigieksamid ja tasemetööd, tagasiside huvigruppidele) ....

Kooli esindamine (sealhulgas erinevad esinemised, osalemine üritustel) ....

Koostöö kooliväliste partneritega (sealhulgas osalemine kooliga seotud võrgustikes, suhtlemine teiste õppeasutustega, projektitöö) ....

Koolisisene koostöö (sealhulgas koostöö õpilasesindusega, erinevate töörühmade ja meeskondade juhtimine, aineülesete tegemiste juhtimine)....

Taustaandmed:

Teie amet \*

Teie sugu \*

Teie vanus \*

Kooli asukoht \*

Kooli omandivorm \*

Kooli suurus \*

Kooli õppekeel \*

Kooli tegutsemise vorm \*

Teie koolis töötamise staaž. \*

Teie kooli juhtkonnas töötamise staaž. \*

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks  
tegemiseks**

Mina, Heidi Uustalu,

(sünnikuupäev: 21.07.1967)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
magistritöö KOOLIJUHI TÖÖSTRESS NING SELLE SEOS TÖÖKOORMUSEGA EESTI  
ÜLDHARIDUSKOOLOIDE DIREKTORITE HINNANGUL,

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on Hasso Kukemelk (PhD),

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 14. mai 2015